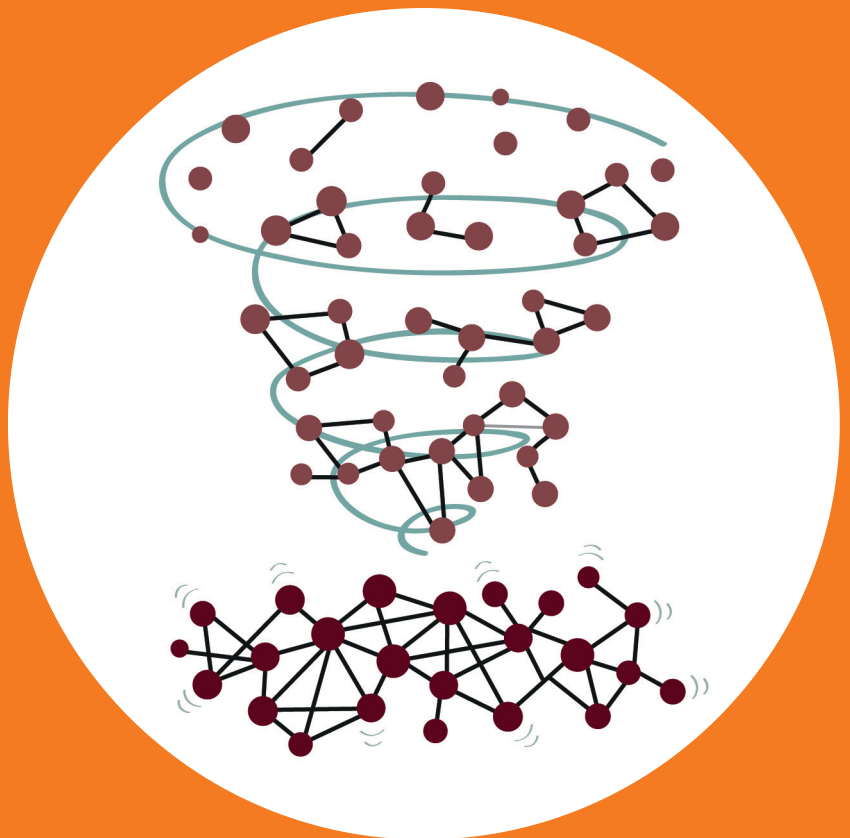


# Yhteisöllinen strateginen toimijuus

Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä

Leena Masalin





# Yhteisöllinen strateginen toimijuus

Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä

**Leena Masalin**

Aalto University publication series  
**DOCTORAL DISSERTATIONS** 95/2013

© Leena Masalin

ISBN 978-952-60-5201-4 (printed)

ISBN 978-952-60-5200-7 (pdf)

ISSN-L 1799-4934

ISSN 1799-4934 (printed)

ISSN 1799-4942 (pdf)

Graafinen suunnittelu: Helena Masalin

Unigrafia Oy  
Helsinki 2013

Julkaisutilaukset:  
Unigrafia Bookstore Helsinki  
<http://kirjakauppa.unigrafia.fi/>  
[books@unigrafia.fi](mailto:books@unigrafia.fi)

**Author**

Leena Masalin

**Name of the doctoral dissertation**

Communal strategic agency : A case study of a forest industry company

**Publisher** School of Business

**Unit** Department of Management and International Business

**Series** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 95/2013

**Field of research** Organization and Management

**Abstract**

This case study shows how a communal strategic agency is constructed in the flow of actions and interactions of strategic practitioners who participate in specific strategic practices in a specific business context. In the light of longitudinal qualitative data I illustrate the communal strategic agency through emotional, social and cognitive dimensions. Communal strategic agency can be characterized as the shared willpower of a specific group of individuals, driven by emotional energy and determined to action that will contribute to the success of the organization they work for.

The merger context alongside the events and the practices of an executive development program provided an integral part of the research data created through participative observations. Additional data was generated through reflective interviews with 73 program participants, members of the top management team and key executives. I proceeded in the analyses following a combination of grounded theory and narrative approach. The construct of an interaction ritual chain of micro-sociology and the concept of high quality connection of positive organizational scholarship offered elements for creating an analysis framework.

Communal strategic agency was constructed within the following episodic strategy practices of the case company: total quality management, executive development programs and organization-wide process of creating corporate values. The work-practices within these strategy practices, including dialogic workshops and strategic group work, offered a wealth of opportunities for face-to-face interaction creating high quality connections between individuals. Respect and trust were transmitted through these connections, bringing forth emotional energy which is integral in the construction of communal strategic agency. Alongside verbal interaction, the rich non-verbal interaction between individuals generated emotional energy. The micro-mechanisms of interaction opened up or closed channels of communication between top management and key executives. Communal strategic agency propelled the forest industry tradition of leading top-down with investment decisions towards a more distributed mode of leadership, where initiatives also flow from bottom-up.

This study illuminates the importance of emotional energy in communal strategic agency. It contributes to the research of strategic agency by showing that reciprocal work practices play a crucial role in the construction of agency and that non-verbal interaction is a necessary stimulus for emotional energy. As a managerial implication the research indicates that through the construction of communal strategic agency people internalize strategy, commit to it and act on it. Managers should pay careful attention to the creation of forums and work practices for enabling the construction of communal strategic agency so that the success of the organization can be enhanced.

**Keywords** strategic agency, communality, emotional energy, strategy as practice

**ISBN (printed)** 978-952-60-5201-4

**ISBN (pdf)** 978-952-60-5200-7

**ISSN-L** 1799-4934

**ISSN (printed)** 1799-4934

**ISSN (pdf)** 1799-4942

**Location of publisher** Espoo

**Location of printing** Helsinki

**Year** 2013

**Pages** 200



**Tekijä**

Leena Masalin

**Väitöskirjan nimi**

Yhteisöllinen strateginen toimijuus: Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä

**Julkaisija** Kauppakorkeakoulu**Yksikkö** Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos**Sarja** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 95/2013**Tutkimusala** Organisaatiot ja johtaminen**Tiivistelmä**

Tapaustutkimukseni metsäteollisuusyhtymästä tarkastelee yhteisöllistä strategista toimijuutta. Sitä voi luonnehtia tietyn ryhmän tahtotilaksi, jota kannattelee tunne-energia ja jolle on tunnusomaista määrätietoisuus toimia organisaationsa menestyksen puolesta. Kuvaan monivuotisten havaintojen valossa yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista. Analysoin tilannetekijöiden, strategisten toimijoiden sekä strategian käytäntöjen keskinäisvaikutuksia kuvaamani toimijuuden rakentumisessa. Erittelen yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmenemistä emotionaalisten, sosiaalisten ja kognitiivisten ulottuvuuksien avulla.

Tarkastelin kahden toimijaryhmän, ylimmän johdon ja avainjohtajien välistä vuorovaikutusta johdon kehittämisohjelmien työkäytänteiden muodostaman prisman kautta. Etenin analyseissani aineistolähtöisesti ja hyödynsin tulkintaresurssina mikrososiologista vuorovaikutuksen rituaaliketjun ideaa sekä positiivisen organisaatiotutkimuksen laatu yhteyden käsitettä.

Yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentui kohdeorganisaation strategian käytännöissä: laatujohtamisessa, johdon kehittämisohjelmissa ja arvoprosessissa. Näiden työkäytännöt, kuten työpajatyöskentely ja ryhmätyönä toteutetut strategiaprojektit, tarjosivat runsaasti tilaisuuksia vuorovaikutukseen kasvatusten, jonka myötä toimijoiden välille syntyi laatu yhteyksiä. Niiden kautta välittynyt arvostus ja luottamus synnyttivät tunne-energiaa, jolla oli keskeinen merkitys yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa. Tunne-energiaa tuotti sanallisen vuorovaikutuksen ohella erityisesti monivivahteinen sanaton vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen mikromekanismit avasivat tai sulkivat ylimmän johdon ja avainjohtajien ryhmän välisiä vuorovaikutuskanavia. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden myötä metsäteollisuusyhtymän johtaminen kehittyi perinteisesti ylhäältä alaspäin suuntautuvasta investointipäätöksillä ohjaamisesta kohti jaetumpaa johtamistapaa, jossa aloitteet etenivät myös alhaalta ylöspäin.

Tutkimukseni nostaa valokeilaan tunneulottuvuuden merkityksen yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa. Se täydentää aiempaa strategisen toimijuuden tutkimusta osoittamalla, että vastavuoroisilla työkäytännöillä on ratkaiseva merkitys toimijuuden rakentumisessa ja että työkäytänteiden sanaton vuorovaikutus on tärkeä tunneulottuvuuden virittäjä. Johtamistyön kannalta yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen tarkoittaa, että ihmiset voivat yhdessä työskennellen sisäistää strategian, sitoutua siihen ja toimia sen mukaisesti. Siksi johtamisessa tulee tarkoin syventyä sellaisten vuorovaikutuksen foorumeiden ja työkäytänteiden luomiseen, jotka tuottavat yhteisöllistä strategista toimijuutta. Näin organisaation menestymisen mahdollisuudet voivat vauhdittua.

**Avainsanat** strateginen toimijuus, yhteisöllisyys, tunne-energia, strategia käytäntönä**ISBN (painettu)** 978-952-60-5201-4**ISBN (pdf)** 978-952-60-5200-7**ISSN-L** 1799-4934**ISSN (painettu)** 1799-4934**ISSN (pdf)** 1799-4942**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2013**Sivumäärä** 200





# Kiitokset

Tutkimusmatkaani voi verrata Santiago de Compostelan vaellukseen: se on vienyt kohti sisintäni ja tarjonnut antoisia keskusteluja kanssa-vaeltajien kera. Kulku on välillä koetellut voimia ja kysynyt sitkeyttä. Vaelluksen varrella oivallukset ja oppimisen ilo ovat kuitenkin keven-täneet askelta. Moni on suonut apua, jonka turvin olen selviytynyt kipe-rissä paikoissa. On aika osoittaa kiitollisuutta tukijoilleni. Ilman heitä en olisi saavuttanut määränpäättä.

Professori Kari Lilja on kärsivällisesti ja lempeän lujalla kädellä ohjannut minua. Olen kiitollinen, että olen saanut työskennellä hänen avaran näkemyksensä ja laajan kokemuksensa vaikutuspiirissä. Professori Janne Tienarin tuki ja oivat neuvot ovat olleet arvokkaita työni edistymisen kannalta, siitä vilpittömät kiitokseni. Kiitän myös lämpimästi professori Risto Tainiota, professori Liisa Välikangasta ja professori Minna Halmetta, joilta olen saanut hyödyllisiä kommentteja ja joiden kanssa olen voinut vaihtaa ajatuksia työni eri vaiheissa. Keskustelut professori Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttilan kanssa avasivat ovia tieteenfilosofian maailmaan; olen kiitollinen tästä opastuksesta.

Esitarkastajiani professori Pauli Juutia, vastaväittäjäni, ja tohtori Kimmo Suomista haluan kiittää täydestä sydämeistäni. Heidän terävät huomionsa ja tarkat kommenttinsa auttoivat kohentelemaan työtäni vielä viimeis-tellessäni sitä julkaisukuntoon.

Kimmokkeen jatko-opintoihin sain University of Texas at Austinin pro-fessorilta Reuben McDanieliltä, kun opiskelin hänen johdolla MBA-ohjelmassa 1990-luvun alussa. Häntä kiitän innostamisesta ja haastavista kysymyksistä tutkimusmatkani varrella. Vuoden 2000 syyslukukauden vietin University of Michiganin kauppakorkeakoulussa tutkimustani työs-täen. Sain usein keskustella professori Jane Duttonin sekä hänen kol-legoidensa Martha Feldmanin, James Walshin ja Paula Capronin kanssa. Ammensin heiltä runsaasti vaikutteita, joista olen edelleen kiitollinen. Jatko-opiskeluni käynnistyminen ei olisi ollut mahdollista ilman emeritus professori Veikko Jääskeläisen tukea. Kiitän häntä kannustuksesta ja avusta tarttua tutkimukseen, kun työskentelin hänen alaisuudessaan Aalto EE:n edeltäjän JOKO:n toimitusjohtajana 1990-luvun loppupuolella.

Keskustelut professori Tomi Laamasen kanssa sysäsivät ajatteluani eteen-päin tutkimuksen analyysien loppuvaiheessa, ja siksi kiitän häntä lämpi-mästi. Tohtori Pikka-Maaria Laine ohjasi minua valtakunnallisessa tuto-riaalissa taitavasti, ja sain häneltä arvokkaita neuvoja useaan otteeseen. Suuret kiitokset siitä. Tutkimukseni alkutaipaleella saamastani opas-tuksesta kiitän professori Juha Laurilaa. Professori Eero Vaara luki tutkimukseni empiiriaosan, ja häntä kiitän erinomaisista parannus-ehdotuksista. Tohtori Marja-Liisa Niinikoski kommentoi osuvasti käsi-

kirjoitustani ennen kuin jätin sen esitarkastukseen. Vilpittömät kiitokset avusta.

Kiitän tutkijakollegoita ja ystäviäni keskusteluista, jotka ovat kirkastaneet ajatukseni kulkua. Sari Yli-Kauhaluoma, Geneviève Feraud, Anne Herbert, Hanna Päiviö, Maria Jakubik, Johanna Vesterinen, Armi Temmes, Aino Kianto, Merja Fischer, Jaana Järvinen, Tiina Schildt, Ulla-Maija Wesander, Eeva Eskola, Eija Kaskiharju, Riku Oksman, Juha Olava ja Mika Kuisma ovat jakaneet kanssani aikaansa ja antaneet arvokasta tukea. Dosentti Eeva-Liisa Lehtosen herkeämätön kiinnostus ja myötäeläminen koko tutkimukseni ajan valoi uskoa itseeni, siitä kiitän sydämellisesti. Kiitän lämpimästi tuesta myös työtovereitani Riitta Kalinia, Anneli Valpolaa, Jussi Heimosta, Hasse Kvistiä ja Tuomo Sulkumäkeä Strato-verkostossa. Eri-tyinen kiitos kollegalleni Kenny Niutaselle, joka antoi aikaansa kahdenkeskisiin keskusteluihin puurtaessani analyysien parissa.

Stora Enson johdon ja avainhenkilöiden kanssa toteutunut yhteistyö tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden tutkimuksen aineiston tuottamiseen. Tuhannet kiitokset kaikille kohdeyritykseni ihmisille, jotka vaivojaan säästämättä olivat käytettävissä keskusteluihin. Erityiskiitokset Maija Harsulle, Aulis Ansaharjulle, Juhani Pohjolaiselle, Jukka Härmälälle, Pekka Laaksole, Arno Pelkoselle, Risto Hoville ja Ohto Nuottamolle, jotka kaikki lukivat ja kommentoivat käsikirjoitusta. Aulis Ansaharjun tuki työni käytännöllisenä ohjaajana oli korvaamaton.

Käsikirjoituksen suomen kielen tarkastuksesta kiitän lämpimästi kirjailija Torsti Lehtistä, joka sanan mestarina sujuvoitti paikoin kankeita ilmauksiani. Tyttäreni Helenan kaunis kädenjälki näkyy väitöskirjani kuvituksessa, tuhannet kiitokset hänelle taitavasta työstä.

Tutkimustani ovat taloudellisesti tukeneet Liikesivistysrahasto, Jenny ja Antti Wihurin rahasto, Paulon säätiö sekä Stora Enso. Kiitän kaikkia rahoittajia luottamuksesta.

Perheen yhteisöllinen voima ja tunne-energia ovat kannatelleet minua. Olen hyvin kiitollinen vanhemmilleni Helmine ja Olai Snellmanille kannustuksesta ja elämän eväistä. Kiitokseni myötäelosta kuuluvat sisaruksilleni Katariina Anderssonille, Pirkko Pellolle, Eeva Vallalle ja Pekka Snellman-Junnalle, jotka ovat kaiken aikaa rohkaisseet minua.

Elämäni lahjat, puolisoni Jussi ja lapsemme Anna, Walter, Kristina ja Helena ansaitsevat nöyrimmän kiitokseni siitä kärsivällisyydestä, jolla he ovat jaksaneet seurata työni vaiheita ja luottaa sen valmistumiseen.

Omistan väitöskirjan isälleni, joka oli nerokas kehon kielen tulkitsija ja tyttärentyttärelleni Violalle, ihastuttavalle kehon kielen taiturille.

Espoo, toukokuussa 2013

Leena Masalin

# Sisällysluettelo

Kuvat.....	7
Taulukot.....	7
1 Johdanto.....	9
1.1.Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä.....	10
1.2. Kohdeyritys ja aineiston tuottaminen .....	14
1.3.Tutkimuksen sijoittuminen strategiaa käsittelevään kirjallisuuteen .....	15
1.3.2. Strateginen toimijuus ja strategia käytäntönä.....	18
1.4.Tutkimusaukko ja tutkimuskysymys .....	20
1.5.Tutkimuksen löydökset ja kontribuutio .....	22
1.6. Tutkimusraportin rakenne .....	23
2 Strateginen toimijuus, strategia käytäntönä ja tunteet strategiatyössä ....	25
2.1. Strategia ja strateginen toimijuus.....	25
2.2. Strategia käytäntönä -suuntaus ammentaa pragmatismista ja käytäntäteorioista.....	26
2.2.1. Toiminnan ja kokemuksen keskeisyys pragmatismissa .....	26
2.2.2. Käytäntäteoreettiset avaukset ja toimijuuden mahdollistaminen....	27
2.2.3. Toimijuus iteratiivisena, projisoivana ja käytännöllisesti arvioivana vuorovaikutusprosessina .....	28
2.3. Strategia käytäntönä ja strateginen toimijuus .....	30
2.3.1. Whittingtonin integroiva malli strategia käytäntönä - lähestymistapaan .....	32
2.3.2. Episodiset strategian käytännöt.....	34
2.3.3. Johdon kehittämisohjelma episodisena strategian käytäntönä .....	35
2.3.4. Strategia käytäntönä -suuntauksen näkökulmia toimijuuteen.....	36
2.4. Tunteet strategiatyössä .....	37
2.4.1. Tunteet organisaatiossa.....	38
2.4.2. Tunteet ja strategia .....	44
2.5. Tutkimus strategisesta toimijuudesta strategia käytäntönä - näkökulmasta.....	47
2.5.1. Vuorovaikutuksen dynamiikka strategisen toimijuuden rakentumisessa .....	47
2.5.2. Strategisen toimijuuden rakentuminen ja ymmärtämisprosessi .....	50
2.5.3. Strategisen toimijuuden rakentumista estävät ja edistävät käytänteet ylimmän johdon ja keskijohdon välisessä vuorovaikutuksessa .....	53
2.5.4 Tutkimusaukko .....	57

3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	59
3.1.	Arjen työkokemus tutkimuksen kimmokkeena .....	59
3.2.	Laadullinen tutkimusote .....	61
3.2.1.	Hermeneuttinen kehä ja tieteenfilosofiset pohdinnat .....	62
3.2.2.	Faktanäkökulma ja näytenäkökulma aineiston tulkinnassa .....	67
3.3.	Tutkimuksen metodologiset piirteet .....	68
3.3.1.	Tapaustutkimus.....	68
3.3.2.	Narratiivisuus.....	68
3.3.3.	Kenttätyö ja osallistuva havainnointi.....	70
3.3.4.	Tutkijan rooli .....	72
3.4.	Aineisto .....	73
3.4.1.	Aineiston tuottaminen kenttätyössä havainnoimalla .....	73
3.4.2.	Aineiston tuottaminen haastattelutilanteissa keskustellen .....	75
3.4.3.	Muu aineisto .....	77
3.5.	Analyysivaiheet .....	78
3.5.1.	Ohjelmien tyypittely: pioneerit, sillanrakentajat ja yhdistäjät.....	79
3.5.2.	Narratiivinen tulkinta: tapahtumien ja ohjelmien kuvaus .....	80
3.5.3.	Lisähaastattelut: johdon kehittämisohjelmien yhteys strategiaan ...	80
3.5.4.	Ankkurointi käsitemaailmaan: käytäntöteoria ja aineistolähtöinen analyysi .....	81
3.5.5.	Tulkintateoriat analyysin jäsenyyksessä: yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisen olosuhteet, mekanismit ja ulottuvuudet .....	81
4	Muutoksen merkkejä yhtymän strategisessa toimijuudessa .....	87
4.1.	Strategiset tavoitteet kasvu ja kansainvälistyminen .....	87
4.2.	Kasvu yritysostojen ja fuusioiden avulla.....	88
4.3.	Jokavuotisen strategiaproessin kulku .....	90
4.4.	Laatujohtamisesta strategian käytäntö .....	92
4.5.	Johdon kehittämisohjelmat strategian toteutuksessa.....	97
4.6.	Arvojen, mission ja vision luominen .....	99
4.7.	Stora Enson synty strateginen virstanpylväs.....	101
4.8.	Tunnistettavat strategian käytännöt .....	104
4.9.	Vaikutelmia strategisesta toimijuudesta ja vihjeitä muutoksesta.....	105
5	Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen johdon kehittämisohjelmien käytänteissä.....	107
5.1.	Johdon kehittämisohjelmat strategian käytäntönä.....	107
5.1.1.	Ohjelman rakenne, työskentelytavat ja -paikat .....	108
5.1.2.	Ohjelmien sisältö .....	109

5.1.3. Osallistujat.....	110
5.2. Johdon kehittämisohjelmien käytänteet yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa.....	113
5.2.1. Kutsumenettely.....	113
5.2.2. Strategiaprojektit .....	115
5.2.3. Ylimmän johdon puheenvuorot ja niistä seuranneet keskustelut ..	119
5.2.4. Visio- ja missiotyöpajat.....	121
5.2.5. Vapaa sosiaalinen kanssakäyminen .....	122
5.2.6. Käytänteiden tarjoaman vuorovaikutuksen seuraukset .....	123
5.3. Strategisen toimijuuden rakentumisen olosuhteet ja dynamiikka .....	125
5.3.1. Rakentumisen yleiset olosuhteet.....	125
5.3.2. Käytänteiden sosiaaliset ulottuvuudet .....	126
5.3.3. Käytänteiden materiaaliset ulottuvuudet .....	126
5.3.4. Käytänteiden keholliset ulottuvuudet .....	127
5.3.5. Strategisen toimijuuden rakentumista edistäviä ja estäviä tekijöitä .....	127
6 Yhteisöllinen strateginen toimijuus Pioneerien, Sillanrakentajien ja Yhdistäjien ohjelmissa.....	131
6.1. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen toimintatilanteen vaikutuksesta .....	131
6.1.1. Pioneerit .....	131
6.1.2. Sillanrakentajat.....	132
6.1.3. Yhdistäjät.....	133
6.2. Yhteisöllinen strateginen toimijuus emotionaalisen, kognitiivisen ja sosiaalisen ulottuvuuden valossa .....	134
6.2.1. Tunne-energia – emotionaalinen ulottuvuus .....	135
6.2.2. Yhteisöllisyys – sosiaalinen ulottuvuus.....	148
6.2.3. Ymmärrys – kognitiivinen ulottuvuus .....	157
6.2.4. Mikromekanismit yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytymisessä.....	162
6.3. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden muuntuvuus .....	164
6.3.1. Pioneerit kyseenalaistavat.....	165
6.3.2. Sillanrakentajat venyvät .....	165
6.3.3. Yhdistäjät rakentavat .....	166
7 Keskustelu ja johtopäätökset .....	167
7.1. Yhteenveto ja keskeiset löydökset .....	167
7.2. Täydennys aiempaan tutkimukseen.....	172

7.2.1.Täydennys metsäteollisuusyhtymien johtamista käsittelevään tutkimukseen .....	172
7.2.2.Täydennys strategista toimijuutta käsittelevään keskusteluun strategia käytäntönä -kirjallisuudessa .....	173
7.2.3.Täydennys keskusteluun tunteiden merkityksestä strategisessa johtamisessa.....	176
7.3. Arvio tutkimuksen toteutuksesta.....	177
7.4. Suositukset johtamistyön näkökulmasta .....	179
7.5. Ideoita jatkotutkimukseksi.....	180
Liitteet .....	182
Lähteet.....	184

## Kuvat

Kuva 1. Enson ja Stora Enson liikevaihto 1993-2001	11
Kuva 2. Enson ja Stora Enson nettotulos ja käyttökate 1993-2001	12
Kuva 3. Tutkimuksen asemointi strategiatutkimuksen kentässä	18
Kuva 4. Strategia käytäntönä -lähestymistapa	31
Kuva 5. Richard Whittingtonin (2006) integroiva malli	33
Kuva 6. Aineisto ja aineiston tuottaminen	78
Kuva 7. Analyysivaiheet	79
Kuva 8. Vuorovaikutuksen rituaalimalli Randall Collinsin (2004) mukaan	83
Kuva 9. Tutkimuksen analyysikehikko	85
Kuva 10. Enson/Stora Enson strategiaprosessin vaiheet	91
Kuva 11. Enso liiketoiminnan laadun parantamisen malli	94
Kuva 12. Stora Enson missio, visio ja arvot	103
Kuva 13. Strategian tekemistä Ensossa/Stora Ensossa 1992-2000	105
Kuva 14. Johdon kehittämisohjelmat 1997-1999	108
Kuva 15. Tutkimuksen empiiria Whittingtonin (2006) mallia soveltaen	113
Kuva 16. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen	129
Kuva 17. Mikromekanismi 1	163
Kuva 18. Mikromekanismi 2	163
Kuva 19. Mikromekanismi 3	164
Kuva 20. Tutkimuksen empiirinen maailma	168
Kuva 21. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmeneminen	171
Kuva 22. Bio-based business built on products with significant market potential	183

## Taulukot

Taulukko 1. Strategisia maailmankuvia Juutin ja Luoman (2009) mukaan	16
Taulukko 2. Enson laatujärjestelmän itsearviointin kriteeristö	93
Taulukko 3. Enso Executive 1 -ohjelman sisältö	110
Taulukko 4. Enso Executive 1 -ohjelman osallistujat	111
Taulukko 5. Enso Executive 1 -ohjelman strategiaprojektien aiheet	115
Taulukko 6. Käytännöt ja niiden vaikutukset	124





# 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen kohteena on strateginen toimijuus ja sen rakentuminen toimijoiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Strategisella toimijuudella viitataan yksilön tai ryhmän edellytyksiin vaikuttaa havaittavalla tavalla omalla työllään organisaationsa menestymiseen (Mantere 2008). Toisin sanoen yksilö tai ryhmä kokee olevansa toimija, jonka arjen työllä on tärkeä merkitys organisaatiolle. Strateginen toimijuus ilmenee rohkeutena tehdä aloitteita, kyseenalaistaa ja toimia itsenäisesti. Kun ihmiset eri organisaatiotasoilla kokevat olevansa strategisia toimijoita, strategia ei ole vain ylimmän johdon vastuulla, vaan sen tekemiseen osallistuvat muutkin organisaation jäsenet.

Tutkimukseni kohdistuu metsäteollisuusyhtymään, jossa kehkeytyi yhtymätason yhteisöllistä strategista toimijuutta. Tarkastelen strategista toimijuutta erityisesti kahden toimijajoukon, yhtymän ylimmän johdon ja yhtymässä eri tahoilla avaintehtävissä toimivien johtajien kannalta. Kohdeyrityksessäni tapahtui vaiheittainen siirtyminen ylimmän johdon hallitsevuudesta kohti yhteisöllisempää toimintatapaa, jossa ylin johto ja avainjohtajien ryhmä työstävät yhtymän strategiaa vastavuoroisesti. Strateginen toimijuus muovautui strategiaan liittyvissä arjen tekemisen tavoissa eli käytänteissä. Strateginen toimijuus puolestaan muovasi strategian tekemisen vakiintuneita toimintatapoja eli strategian käytäntöjä. Tutkimuksen tarkasteluajanjakson eri vaiheissa sekä strateginen toimijuus että strategian käytännöt muovautuivat tilannekohtaisesti. Tärkeänä tilannetekijänä vaikutti suomalaisen metsäyhtymän Enson fuusio ruotsalaisen kilpakumppaninsa Storan kanssa.

Organisaatioissa yksilöiden toimijuus, arjen käytänteet (Reckwitz 2002; Schatzki 2006; Schatzki, Knorr-Cetina & Von Savigny 2001) sekä käytänteiden yhdistelmistä koostuvat vakiintuneet käytännöt (Reckwitz 2002; Schatzki ym 2001) kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa ja muovaavat toisiaan. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat vaihtuvien tilanteiden ohella siihen, millaiseksi organisaation toiminta muodostuu. Tutkimalla strategista toimijuutta ymmärrys sen kytkeytymisestä organisaation erilaisiin tekemisen tapoihin syvenee, ja toiminnan onnistumisen edellytykset selkeytyvät. Erityisen kiinnostavaa on selvittää tekemisen tapojen vaikutus toimijuuteen. Toiminnan muotoutumiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, ketkä toimintaan osallistuvat sekä millaisten tekemisen tapojen parissa ja millaisilla foorumeilla he toimivat.

Tutkimuksessani keskeinen tekemisen foorumi on johdon kehittämisohjelma. Tarkastelen kolmen peräkkäisen johdon kehittämisohjelman yhteydessä toteutettavia yhdessä tekemisen tapoja, joihin osallistuvat kohdeyrityksen ylin johto ja joukko avaintehtävissä toimivia johtajia. Johdon kehittämisohjelmista on kertynyt varsin vähän tutkimustietoa,

vaikka ne ovat yrityksissä laajalti käytössä ja niiden edustama liiketoiminta on merkittävää (Büchel & Antunes 2007). Tutkijat ovat lähestyneet johdon kehittämisohjelmia lähinnä tietojohtamisen (Chrite 1998) tai oppimisen (Corona 1998) näkökulmasta. Viime vuosikymmenellä ilmestyi kuitenkin muutamia tutkimuksia, jotka käsittelevät strategisen toimijuuden rakentumista juuri johdon kehittämisohjelmien yhteydessä (Laine & Vaara 2007). Nämä tutkimukset ovat kiinnittyneet nopeasti kehittyneeseen strategia käytäntönä -suuntaukseen (P. Jarzabkowski 2003; P. Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Jarzabkowski & Spee 2009; Whittington ym 2003; Whittington, Molloy, Mayer & Smith 2006).

## **1.1.Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä**

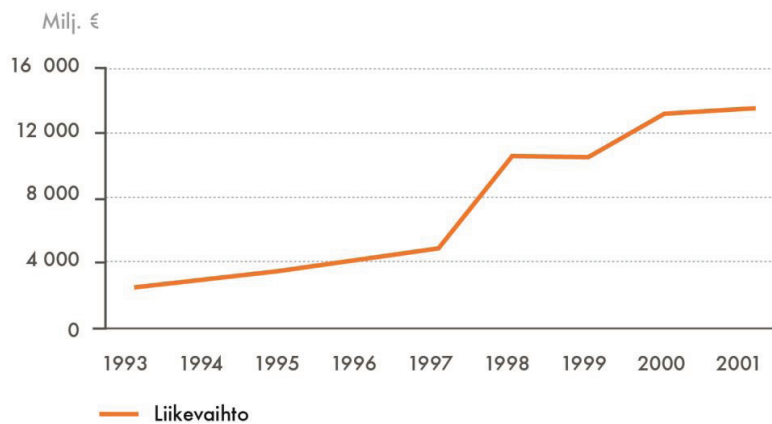
Juha Näsi (2001) kuvaa suomalaisen metsäteollisuuden muutosta vuosina 1985 – 2000 monikerroksiseksi ja monitahoiseksi megamuutokseksi. Tuolloin metsäsektorimme kansainvälistyi vauhdikkaasti. Kansainvälistymistä edelsi kansallinen keskittyminen, jonka seurauksena Suomeen muodostui kolme merkittävää yhtymää – UPM, Enso ja Metsäliitto. Kokoa vaadittiin, jotta operoiminen keskittyvillä kansainvälisillä pelikentillä oli mahdollista. Megamuutokseen liittyi myös omistajuuden, toimipaikkojen ja henkilöstön kansainvälistyminen. Keinovalikoimaan kohdata kansainvälinen kilpailu lukeutuivat yrityskauppa, yritysten yhdistäminen tai yhteistyö. Yhden tällaisen yritysten yhdistämisen seurauksena syntyi vuonna 1998 Stora Enso, jota tutkimukseni käsittelee.

Enson ja ruotsalaisen Storan fuusion jälkeinen ensimmäinen yhteinen toimintavuosi osoitti, että keskittyminen ydinalueille, paperi- ja pakkausteollisuuteen sekä mekaaniseen puunjalostukseen, oli onnistunut (Lamberg 2006; Lamberg, Näsi, Ojala, & Sajasalo 2001). Suurin tuoteryhmä eli paperituotteet oli yhtiölle erittäin kannattava. Liikevaihdon kasvu kertoi, kuinka tärkeää on liiketoiminnan laajeneminen hitaasti kasvavilla markkinoilla.

Enson historiaa tarkastellessaan Lamberg (2006; Lamberg ym 2001) kiinnitti huomiota siihen, kuinka yhtiön toiminnassa ilmeni metsäteollisuudelle perinteinen johtajakeskeisyys: johtajanvaihdosta näytti joka kerta seuraavan voimakas piikki investoinneissa. Lamberg (em) arvioi, että Pentti Salmen kausi 1980-luvulla ja Jukka Härmälän johtajuus 1990-luvulla nostivat Enson merkittäväksi kansainväliseksi metsäyhtiöksi. Lamberg (em) arvioi edelleen, että Ensossa omaksuttu omistajahyötyajattelu paransi Härmälän kaudella yhtiön kannattavuutta.

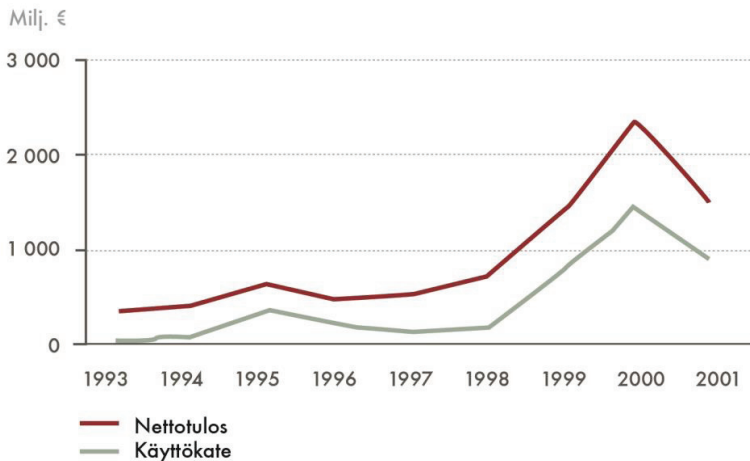
Enson taakkana ja syynä yhtiön historiallisesti heikkoon kannattavuuteen Lamberg ym (2001) piti valtio-omistajuudesta johtuvaa syndroomaa, joka ilmeni siten, että yrityksen perustehtävään kuuluvat tavoitteet määriteltiin epäselvästi ja omistaja hyväksyi lähtökohtaisesti huonon kannattavuuden ja alhaisen suoritustason. Omistajan edustajilla saattoi olla alue-

politiikkaan tai kunnallispolitiikkaan liittyviä sivuintressejä (vuoteen 1983 saakka työllisyyspolitiikka kuului tavoitteisiin)<sup>1</sup>, joista he halusivat huolehtia yrityksen kannattavuuden kustannuksella. Tästä syystä he saattoivat pyrkiä estämään johtoa ryhtymästä yrityksen kannalta hyödyllisiin toimenpiteisiin. Jukka Härmälä onnistui kuitenkin vakuuttamaan omistajatahon eli Suomen valtion siitä, että ruotsalaisen Stora Enson kanssa kannattaa fuusioitua. Tavanomaisilla laskentatoimen mittareilla arvioituna fuusio onnistui: liikevaihto kasvoi, nettotulos ja kannattavuus paranivat. Fuusion onnistumista kuvaa myös se, että toiminta laajeni kattamaan koko maailmanlaajuisen kilpailukentän, avainasiakkaita ei menetetty ja vain muutama keskeinen avainhenkilö jätti yhtiön (Vuosikertomus 1999).



Kuva 1. Enson ja Stora Enson liikevaihto 1993-2001

<sup>1</sup> Henkilökohtainen keskustelu johdon edustajien kanssa 18.1.2013



Kuva 2. Enson ja Stora Enson käyttökate ja nettotulos 1993-2001

Fuusio ja erityisesti sen jälkeen tapahtuva integraatio ovat vaativia vaiheita organisaation toiminnassa (Yu, Engleman & Van de Ven 2005). Tavallisesti yhdistymisellä tavoitellaan synergiaetuja ja toiminnan rationalisointia. Niitä seuraa kivulias integraatiovaihe, jota leimaavat monet eturistiriidat, henkilöstön vastustus ja erilaiset valtapelit (Angwin & Vaara 2005). Valtioiden rajat ylittävä yhdistyminen asettaa erityisiä haasteita kulttuurierojen vuoksi (em). Yhdistymisen jälkeinen integraatio vaatii avainhenkilöiltä johtamisessa suurta viisautta ja taitoa, ja huomion liian vähäinen kiinnittäminen johtamisen tapoihin heikentää onnistumisen mahdollisuuksia (Shield, Thorpe & Nelson 2002).

Voidakseen hyväksyä yhdistymisen tuomat muutokset ja sitoutua niihin henkilöstön täytyy ensin ymmärtää, mitä kaikkea yhdistyminen merkitsee ja mitä se itse kullekin tuo tullessaan. Ymmärtämisen prosessi (Weick 1995) tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset tulkitsevat havaitsemiaan asioita ja nämä tulkinnat rakentavat heidän identiteettiään sekä käsitystään ympäröivästä todellisuudesta. Tulkinnat vaikuttavat suuresti ihmisten toimintaan ja näin ollen yhdistymisen onnistumiseen. Yllättävät ja hämmentävät virikkeet fuusiotilanteen integraatiovaiheessa käynnistävät organisaatiossa toimivissa erilaisissa ryhmissä ymmärtämisprosessin, jossa henkilöt tulkitsevat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ympärillään vallitsevaa tilannetta ja luovat toiminnallaan tulkintansa mukaisen todellisuuden meneillään olevassa integraatiossa (Yu ym 2005).

Lilja ja Tainio (1996) muistuttivat aikanaan erittäin ajankohtaisessa katsauksessaan metsäteollisuuden muutostrendeistä, että pääoma-valtaisessa teollisuudessa, kuten metsäteollisuudessa, suuruuden ekonomin ja toiminnan laajuuden merkitystä ei pidä aliarvioida. He kuitenkin näkivät, että metsäteollisuuden johtamisessa tulee kansain-

välistymisen myötä nousemaan keskiöön uusia tärkeitä tekijöitä: yrityksen identiteetti ja sen sisältö, johtamisen ja yhdessä tekemisen tavat liiketoiminnan perusprosesseissa, uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen epätavanomaisissa rajapinnoissa ja osaamisvaatimusten monimuotoistuminen. Megamuutoksen yhteydessä perinteisen metsäteollisuusjohtamisen tuli siis uudistua.

Kun metsäteollisuusyhtymä kasvoi yritysostojen ja yhdistymisten myötä, sen täytyi luoda nahkansa ja vakiinnuttaa asemansa niin asiakkaittensa kuin oman henkilökuntansa keskuudessa sekä suuren yleisön silmissä (Lilja & Tainio 1996:31). Samastumisprosessi, jossa rakennetaan tunnesiteet uuteen yhtymään ja sen edustamiin tuotteisiin, ei kulje yksin ulkoisten symbolien kautta vaan se tapahtuu työkäytännöissä, sosiaalisten suhteiden ja niiden puitteissa muodostuvan yhteisöllisen muistin tasolla (em).

Suoraviivainen, ylhäältä alas kulkeva komentoketju ei ohjaa toimintaa kansainvälisellä kentällä parhaalla mahdollisella tavalla. Liiketoimintaprosessien tulee voida elää myös alhaalta ylöspäin. Tämä edellyttää organisaation avaintoimijoilta uudenlaisia rooleja ja rajoja ylittävien tiimien rakentamista, jotta pystytään täysipainoisesti hyödyntämään kaikki olemassa oleva kyvykkyys. (Lilja & Tainio 1996)

Monipuolisen osaamisen tarve lisääntyy kansainvälistymisen myötä. Tarvitaan luovuutta, kokemusten jakamista ja parhaiden käytäntöjen levittämistä. Niitä ei hierarkkinen organisaatorakenne yleensä edistä. Ilman selkeitä malleja, jotka tukevat alhaalta ylöspäin kumpuavaa uudistumista, eivät optimaalinen luovuus ja uudet innovaatiot yhtymässä kehity. (Lilja & Tainio 1996)

Vuonna 1994 julkaistussa artikkelissa Kari Lilja antoi tunnustusta suomalaisen metsäsektorin huippuluokan osaamis- ja tietoperustalle, koska se tarjosi vahvan alustan prosessi- ja tuoteinnovaatiolle. Hän kuitenkin totesi, että metsäteollisuusyritysten megamuutoksen aikana liiketoimintayksiköistä ja ylhäältä konsernihallinnosta tulleet strategiset virikkeet eivät kohdanneet. Lilja (em) arvioi syyksi tämän kuilun syntymiselle strategisen suunnittelun ritualistisuuden ja strategisista kehittämishankkeista annetun palautteen vähäisyyden. Kunnianhimoisten tavoitteiden ja niihin nähden riittämättömien voimavarojen epäsuhdan kuromiseksi umpeen Lilja peräänkuulutti yrityksen sisäisten sosiaalisten verkostojen vahvistamista. Niiden avulla henkilöstön tietoja ja ideoita voidaan jalostaa tavoitteisiin vieviksi kehittämishankkeiksi (Lilja 1994). Lilja näki tiiviin vuorovaikutuksen hyödyllisyyden yhtymän johtamisessa: tulevaisuuden visioon perustuva välitön palaute alhaalta tuleviin kehittämishankkeisiin vauhdittaa kollektiivista valmiutta strategisiin siirtoihin ja nopeuttaa niiden toimeenpanoa. Tutkimukseni, jossa kuvaan ja erittelen yhteisöllistä strategista toimijuutta, määrittelee tarkemmin tätä kollektiivista valmiutta strategisiin siirtoihin.

## 1.2. Kohdeyritys ja aineiston tuottaminen

Tutkimukseni kohdeyritys oli aluksi Enso, sittemmin Stora Enso, joka muodostui Enson ja Storan fuusioituessa vuonna 1998. Metsäteollisuus keskittyi 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella ripeässä tahdissa niin Suomessa kuin muissa Pohjoismaissa ja Euroopassa. Ensossa oli päätetty pysyä kansainvälisen keskittymisen ytimessä pyrkimällä vahvaan kasvuun ja kansainvälistymiseen. Tämän oli määrä tapahtua etupäässä yritys-ostojen ja fuusioiden avulla, ei niinkään investoimalla uusiin tehtaisiin maailmalla. Yhtymän johto halusi valmistautua kasvuun ja kansainvälistymiseen. Yhtenä siihen tähtäävänä toimenpiteenä johto käynnisti yhtiön sisäisen avainjohtajien kehittämisohjelman.

Työskentelin 1990-luvulla Helsingin kauppakorkeakoulun johdon kehittämisyksikön toimitusjohtajana. Yksikkö toteutti palveluntuottajana yhteistyössä Enson ja Stora Enson kanssa usean vuoden ajan yhtymän johdon kehittämisohjelmaa. Palveluntuottajan rooli ohjelman suunnittelijana ja toteuttajana vei minut lähelle yhtiön johtoa ja muita kehittämisohjelmiin osallistuneita. Yhteistyön myötä minulle tarjoutui tilaisuus tutkimuksen tekemiseen ja aineiston keräämiseen. Metsäyhtiön ylin johto antoi siihen vapaat kädet.

Tutkimuksen aineiston tuottaminen ajoittui vuosille 1997 – 2002. Seurasin kolmea peräkkäistä ohjelmaa osallistuen niiden lähi-työskentelyjaksoihin vuosina 1997 – 2000. Ensimmäinen ohjelma toteutui juuri ennen Enson ja Storan fuusiota, toinen ajoittui fuusion tapahtumien keskelle ja kolmas heti fuusion jälkeiseen integraatiovaiheeseen. Haastattelin vuosina 1997 – 2002 lähes kaikkia ylimmän johdon edustajia ja kolmeen ohjelmaan osallistuneita avainjohtajia, muutamia heistä useaan otteeseen. Aineistoni muodostuu myös yhtiön vuosikertomuksista 1991 – 2001 ja erilaisista kehittämisohjelmiin liittyvistä dokumenteista, kuten esimerkiksi ohjelman yhteydessä toteutettujen strategiaprojektien raporteista.

Seurasin tapahtumia, jaoin kokemuksia ohjelmiin osallistuneiden kanssa, ja keskustelin yhteisistä kokemuksista reflektioivissa haastatteluissa. Näin olen voinut tuoda tutkimukseeni vahvan etnografisen oteen. Aineistolähtöisen analyysin edetessä rakensin tutkimukselle tulkinnallisen analyysikehikon, jossa hyödynnän vuorovaikutuksen rituaaliketjujen (Interaction ritual chains; Collins 2004) ja relationaalisten laatuyhteyksien (High quality connections; Stephens, Heaphy ja Dutton 2012) käsitteitä. Analyysikehikon avulla sekä narratiivisen tulkinnan keinoin erittelen strategisen toimijuuden kehkeytymistä ja strategian käytäntöjen muovautumista. Etenen analyysissä vaihteittain yhtymätason tapahtumista arjen toiminnan tapahtumiin johdon kehittämisohjelmien parissa. Raportoin ensin yhtymän tapahtumien kulkua tunnistuen tiettyjä strategian käytäntöjä, siirryn sitten johdon kehittämisohjelmien toimin-

nan episodien ja tekemisen tapojen kuvaukseen sekä lopulta yksittäisten tilanteiden ja yksilötason kokemusten kuvaukseen.

### **1.3. Tutkimuksen sijoittuminen strategiaa käsittelevään kirjallisuuteen**

Mitä on strategia? Yhden vastauksen antaa Karl Weick (1987), joka vetoaa kuuluisaan luovuustutkijaan, de Bonoon (De Bono, Arzt, Médecin & Malta 1984). De Bono luonnehtii strategiaa hyväksi onneksi, joka rationalisoidaan jälkikäteen – ”strategy is good luck rationalized by hindsight” (De Bono ym 1984:143). Henry Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005) ehdottaa strategian määritelmiksi seuraavia: strategia on toisiaan seuraavista toimenpiteistä muodostuva toistuva kaava, organisaation asemoitumista toimintakentässään tai organisaation ihmisistä ja erityisesti johdosta lähtevä tapa toimia. Strategisen johtamisen tutkimus sisältää monia lähestymistapoja ja traditioita, joita jäsennän seuraavaksi ja asemin omaa tutkimustani suhteessa niihin.

Eero Vaaran ja Pikka-Maaria Laineen (Vaara & Laine 2006) mukaan vakiintuneimmat ja vanhimmat käsitykset strategiasta perustuvat rationalistiseen lähestymistapaan. Katsotaan, että strategia muotoutuu rationaalisessa suunnitteluprosessissa, jota ohjaa ylin johto (Ansoff 1965; Chandler 1969; Porter 1980). Johto määrittelee strategian, antaa sen organisaatiolle toteutettavaksi ja valvoo toteutumista. Rationalistisesti tarkasteltuna strateginen johtaminen näyttäytyy lineaarisesti etenevänä prosessina, jossa tapahtumat seuraavat järkevästi toisiaan, päätökset tapahtuvat rationaalisesti ja strategia toteutetaan suunnitellusti.

Strategian voidaan myös nähdä kehkeytyvän vähitellen organisaation käytännöissä (Pettigrew 1986, 1987; Whittington 1993; Hamel & Prahalad 1996; Mintzberg 1994). Tällaista ajattelua Vaara ja Laine kutsuvat toimintaa korostavaksi suuntaukseksi. Sen mukaan strategia syntyy organisaation toiminnoissa, prosesseissa ja organisaation toimijoiden keskinäisessä yhteistyössä. Se voi syntyä oppimisen ja valtapoliittikan tuloksena tai kulttuurin tai luovien ihmisten vaikutuksesta. Vaara ja Laine liittävät toimintaa korostavan suuntauksen sosiaaliseen konstruktio-nismiin (Berger & Luckman 1966). Sen piirissä sosiaaliset ilmiöt ja käsitteet, kuten strategia, tuotetaan ihmisten välisessä vuoro-vaikutuksessa tiettyyn aikaan tiettyssä paikassa.

Kolmas kategoria Vaaran ja Laineen strategiatutkimuksen jäsennyksessä on kriittinen tutkimus. Se on tuonut kriittisiä näkökulmia vallitsevaan strategiatutkimukseen kyseenalaistaen sen lähtökohtia. Kriittinen suuntaus kyseenalaistaa strategian keskeisen roolin organisaation päätöksenteon ohjaamisessa ja johdon ensisijaisuuden strategisena toimijana (Alvesson & Willmott 1995; Barry & Elmes 1997; Knights & Morgan 1991).

Kimmo Suominen (2009) puolestaan jäsentää strategiatutkimuksen rationalistisen, prosessilähtöisen ja käytäntölähtöisen ajattelun kategorioihin. Vaaran ja Laineen tavoin hän näkee rationaalisen koulukunnan suunnittelukeskeisenä, lineaarisena ja erityisesti strategian sisältöön keskittyvänä suuntauksena. Prosessilähtöinen suuntaus sisältää Suominen mukaan sekä suunnitelmallisia että prosessin aikana kehkeytyviä piirteitä. Strategian kehittäminen ei ole yksin ylimmän johdon käsissä, vaan myös muilla organisaatiotasolla toimivat tekevät strategisia aloitteita ja ryhtyvät toimimaan. Tutkimussuuntauksena prosessilähtöisyys on kiinnostunut uudistumisesta, kasvusta ja organisaation sisäisestä yrittäjyydestä. Se ottaa huomioon myös toiminnan poliittiset piirteet.

Suominen kolmas kategoria rinnastuu Vaaran ja Laineen toimintaa korostavaan tyypittelyyn. Heidän tapaansa Suominen korostaa käytäntöjen merkitystä ja kuvaa strategian toiminnaksi, jota ihmiset harjoittavat erilaisten työkalujen ja tekniikoiden avulla. Tällaisesta lähtökohdasta etenevä tutkimus pyrkii selvittämään strategian tekemisen perimmäistä luonnetta: miten se toteutuu ja kuka siihen osallistuu. Suominen siis eriyttää prosessilähtöisyyden ja käytäntölähtöisyyden, kun taas Vaara ja Laine sisällyttävät ne samaan, toimintaa korostavaan suuntaukseen.

Pauli Juuti ja Mikko Luoma (Juuti & Luoma 2009) esittävät strategiasta ja strategisesta johtamisesta viisaan näkemyksen: niitä määrittää vahvasti johdon maailmankuva, joka voi olla joko rationaaliseen ajatteluun perustuva, kompleksinen tai postmoderni. Oheinen taulukko tiivistää Juutin ja Luoman näkemyksen ja vertailee näitä kolmea maailmankuvaa.

Taulukko 1. Strategisia maailmankuvia Juutin ja Luoman (2009) mukaan

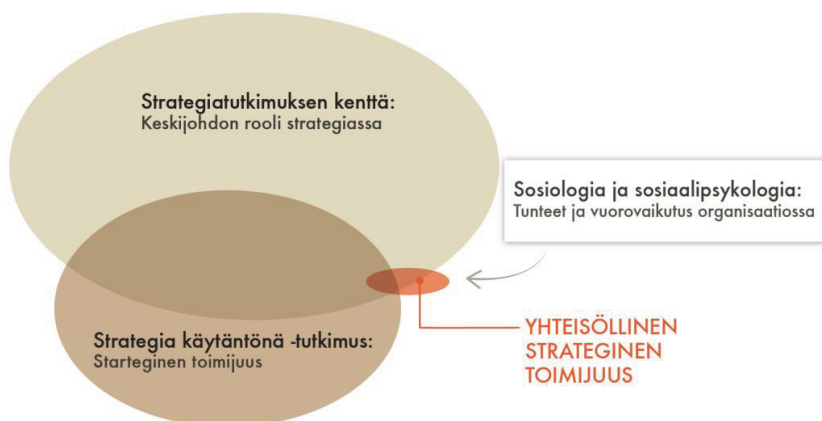
	Rationaalinen maailmankuva	Kompleksinen maailmankuva	Postmoderni maailmankuva
<b>Kuka tekee strategian?</b>	Johdon rooli korostuu, henkilöstö osallistuu prosessin ehtoilla	Jokainen organisaatiossa on strategi	Asiakkaan ja organisaation välinen vuorovaikutus korostuu
<b>Millainen on strategiaprosessi?</b>	Melko muodollinen, suunnittelu ja toteutus eriytyvät	Ei erillistä prosessia, suunnittelu ja toteutus yhdistyvät	Strategia mukana kaikessa toiminnassa
<b>Mikä on strategian päämäärä?</b>	Loogisesti parhaan toimintatavan löytäminen	Inspiraation ja luovuuden tilaan pääseminen	Elämysten ja identiteetin tuottaminen asiakkaalle
<b>Mikä on keskeistä strategia-työskentelylle?</b>	Loogisten ja analyyttisten tiedolle perustuvien mallien ja toimintamenetelmien luominen	Toimijoiden välisten systeemisten suhteiden tarkastelu, vallitsevien tunnetilojen tunnistaminen ja muuttaminen	Jatkuva mielikuvia ja tarinoita tuottava dialogi asiakkaiden, johdon ja henkilöstön välillä



Rationaalinen maailmankuva, jonka mukaan strategiaprosessi on luonteeltaan muodollinen ja jossa johdon rooli korostuu, ei ole omiaan rakentamaan muun henkilöstön strategista toimijuutta. Kompleksinen ja postmoderni maailmankuva sen sijaan korostavat moniäänisyyttä ja vuorovaikutusta, jotka rakentavat strategista toimijuutta kautta organisaation. Juuti ja Luoma toteavat omassa esityksessään, että rationaaliseen maailmankuvaan perustuva strategiakäsitys ja strateginen johtaminen ovat vielä vallitsevia. Kompleksiseen maailmankuvaan ja postmoderniin maailmankuvaan pohjautuvia piirteitä esiintyy kuitenkin enenevässä määrin organisaatioissa. Juuti ja Luoma (2009:279) määrittelevät strategian ja strategisen johtamisen tuoreesti: "Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on tuon tahtomisen, tekemisen ja puheen aikaansaamista." Tässä määritelmässä organisaatioon lukeutuu johdon lisäksi koko henkilöstö sekä joukko organisaation rajapintoja leikkaavia tahoja. Tahtominen viittaa päämäärän asettamiseen ja pyrkimykseen saavuttaa se. Tekeminen sisältää kunkin toimijan oman työn käytänteet sekä tuottoisan vuorovaikutuksen. Puhuminen rakentaa toimintaan osallistuvien identiteettiä.

Asemoin tutkimukseni toimintaa ja käytäntöjä painottavaan tutkimuskenttään. Näkemykseni strategiasta ja strategisesta johtamisesta tulee lähelle Juutin ja Luoman määritelmää. Näkemykseni nojaa käsitykseen organisaatiosta ihmisten välisten yhteyksien ja suhteiden verkostona, jonka välityksellä ihmiset vaihtavat tietoa ja energiaa keskenään, luovat yhteistä ymmärrystä ja pyrkivät toimimaan siten, että organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa (Watson 2001). Kun lähestyn kohdeorganisaatiotani ja strategista toimijuutta tällaisesta näkökulmasta, kiinnostukseni kohdistuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen sujumiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus asettaa ihmisten toiminnan strategiatutkimuksen keskiöön, ja sen vuoksi kiinnityn omassa tutkimuksessani tähän suuntaukseen.

Tutkimukseni sivuaa laajassa strategiatutkimuksen kentässä keskustelua keskijohdon roolista strategiassa (Wooldridge & Floyd 1990; Wooldridge, Schmid, & Floyd 2008). Sijoitan tutkimukseni ennen kaikkea strategia käytäntönä -näkökulmasta tapahtuvaan keskusteluun strategisesta toimijuudesta (Mantere 2008; Mantere & Vaara 2008), johon ammennan aineksia sosiologiasta (Collins 2004; Emirbayer & Mische 1998) ja sosiaalipsykologiasta positiivisen organisaatitutkimuksen otteella (Stephens ym 2012). Oheinen kuva pelkistää tutkimukseni asemoinnin.



Kuva 3. Tutkimuksen asemointi strategiatutkimuksen kentässä

### 1.3.2. Strateginen toimijuus ja strategia käytäntönä

Strategisen toimijuuden tutkimus on kytkeytynyt vahvasti strategia-tutkimukseen, joka lähestyy strategiaa prosessina ja on tunnistanut organisaatiossa useita strategiaan vaikuttavia toimijaryhmiä ylimmän johdon lisäksi (Mantere 2008). Monet tutkimukset osoittavat, että keskijohdon jäsenet voivat olla organisaation strategian tärkeitä toimeenpanijoita (Floyd & Wooldridge 1992; 1997; Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Wooldridge & Floyd 1990; Wooldridge ym 2008).

Strategiaprosessitutkimuksen rinnalle on 2000-luvulla kehittynyt ripeästi suuntaus, joka tutkii strategiaa käytäntönä. Se lähestyy strategiaa toimintana, vakiintuneina toimintatapoina sekä arjen tekemisen tapoina ja näkee ihmisen strategisena toimijana. Tämä käytänteoreettinen käänne (Schatzki ym 2001) strategiatutkimuksessa on tuonut ihmisen strategia-tutkimuksen keskiöön. On kiinnostuttu siitä, mitä ihmiset tekevät ja miten he toimivat työskennellessään strategian parissa sitä toteuttaen tai muovaten (Jarzabkowski ym 2007; Jarzabkowski & Spee 2009; Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007; Whittington 2006; Whittington ym 2006).

#### ***Strateginen toimijuus***

Strategiset toimijat, joihin kuuluu organisaatiossa ylimmän johdon lisäksi monia muita toimijaryhmiä, työskentelevät strategian tekemisen, muovaamisen ja toteutuksen parissa (Whittington 2006). Esimerkiksi keskijohto osallistuu strategian tekemiseen erilaisten, organisaation keskitasolta ylöspäin ja sieltä alaspäin suuntautuvien prosessien kautta,

kuten vaikuttamalla toimintasuunnitelmiin, tekemällä ehdotuksia ja suodattamalla informaatiota (Dutton, Ashford, O'Neill & Lawrence 2001; Floyd & Wooldridge 1997). Turbulentti toimintaympäristö asettaa organisaatioille kovenivia vaatimuksia: kilpailu kiristyy, uudistumisen tarve kasvaa. Tällaisissa olosuhteissa aktiiviset ihmiset organisaation kaikilla tasoilla ovat yhä merkittävämpi strateginen resurssi (Burgelman 1983).

*Strateginen toimijuus* syntyy yksilön tai ryhmän jatkuvuuden tunteesta ja kokemuksesta, että omalla työllään voi vaikuttaa myönteisesti organisaationsa menestykseen (Mantere 2008). Tähän määritelmään sisältyy ulottuvuus, että toimijuus on strategista, kun ihminen saa työmotivaationsa toiminnastaan organisaationsa hyväksi. Kun strateginen toimijuus on vahvaa, organisaatio on onnistunut ammentamaan jäsentensä innostuksesta ja kyennyt luomaan heille tilaa tuoda esille ideoitaan ja kartuttaa niillä organisaation tietovarantoa (Floyd & Lane 2000). Tällöin organisaatio myös onnistuu aikaansaamaan aitoa sitoutumista, joka varmistaa jäsenten täyden osallistumisen toiminnan virtaan ja vahvistaa heidän kykyään tuoda panoksensa strategian tekemiseen sen eri vaiheissa (Mantere 2008).

Strategia käytäntönä -kirjallisuuteen lukeutuvia tutkimuksia, jotka sivuavat strategista toimijuutta, on tähän mennessä kertynyt vain pieni joukko. Balogun ja Johnson (2004) jäljittivät tutkimuksessaan keskijohdon mentaalisten mallien kehittymistä, kun organisaatiota ohjattiin ylhäältä päin muuttumaan hierarkkisesta hajautettuun. Heidän löydöksiensä perusteella keskijohto turvautui tulkinnoissaan muutostilanteesta informaation, jota se sai vuorovaikutuksessa vertaisryhmänsä kanssa, ja menetteli sen mukaisesti. Ylin johto, jonka toimesta uusi strategia syntyi, toimi muutostilanteessa keskijohdosta niin etäällä, että tilanteen parempi ymmärtäminen ja toiminnan ohjaaminen vuorovaikutuksessa sen kanssa ei ollut mahdollista. Rouleau (2005) puolestaan tunnisti tutkimuksessaan neljä käytäntöä, joita keskijohto käytti saadakseen strategisen muutoksen kaupaksi organisaatiossaan. Laine ja Vaara (2007) taas keskittyivät tutkimuksessaan siihen, miten käydään kamppailua toimijuudesta strategian parissa eli siihen, mitä strategia on ja kenen tehtäviin se kuuluu. He osoittivat, kuinka strategian tekemistä ja liiketoiminnan kehittämistä voi hallita eri toimijaryhmien välinen dynaaminen määrittelykamppailu.

Saku Mantere (2008) tunnisti tutkimuksessaan, kuinka ylimmän johdon rooliodotukset vahvistavat tai heikentävät keskijohdon strategista toimijuutta. Hän päätyi näkemykseen, että funktionaalisiin rooleihin liittyvät johdon odotukset eivät sinällään riitä vahvistamaan keskijohdon strategista toimijuutta. Odotusten toteutuminen roolien mukaisesti ja strategisen toimijuuden vahvistuminen edellyttävät vastavuoroisuutta. Johdon on antauduttava monin eri tavoin vuorovaikutukseen keskijohdon kanssa. Mantere tunnisti kahdeksan tapaa, joilla ylin johto voi vahvistaa strategista toimijuutta: kertomalla strategisen ajattelun logiikasta, osoittamalla strategian yhteyden keskeisiin toimintoihin, valtuuttamalla keskijohdon toimeenpanemaan muutoksia arjen toimintamalleissa, antamalla tunnustusta arjen työstä, kannustamalla ideointiin ja avoimeen keskusteluun, reagoimalla keskijohdon palautteeseen onnistumisista ja

epäonnistumisista, kutsumalla keskijohdon mukaan strategian suunnitteluun sekä vastaanottamalla ideoita ja ehdotuksia keskijohdolta.

## **1.4. Tutkimusaukko ja tutkimuskysymys**

Edellä esittelemäni strategista toimijuutta sivuava tutkimus osoittaa, kuinka hienovaraiset puhetavat rakentavat keskinäiseen vuorovaikutukseen osallistuvien toimijuutta. Rakentumista voi dominoida taitava, avainasemassa toimiva henkilö, mutta vuorovaikutus on kuitenkin aina elävä ja ennakoimaton prosessi. Yksittäinen henkilö ei voi kontrolloida sitä ja siten ennakoida lopputulosta.

Strategisen toimijuuden rakentumista vauhdittaa konkreettinen osallistuminen strategian tekemiseen sen eri vaiheissa. Ymmärrys strategiasta ja toiminnan suunnasta kasvaa osallistumisen tarjoaman vuorovaikutuksen myötä. Osallisuus tuo mukanaan myös tunneulottuvuuden, joka virittyy erilaisissa yhdessä tekemisen käytänteissä.

Mantere ja Vaara (2008) pohtivat vaikeutta saada aikaan aidon osallistumisen kokemus ja tunnistivat sekä osallistumista edistäviä että estäviä puhetapoja. Mantere (2008) puolestaan osoitti tutkimuksessaan, kuinka erilaiset johdon ja keskijohdon välisen vuorovaikutuksen käytänteet joko edistävät tai estävät strategisen toimijuuden rakentumista. Tutkimuksensa perusteella Mantere ehdottaa, että strategisen toimijuuden rakentuminen voisi vahvistua, jos ylimmän johdon ja keskijohdon kesken noudatettaisiin aitoa vastavuoroisuuden periaatetta.

Aiempi tutkimus siis lähestyy erillisissä tutkimuksissa yhteisöllisen strategisen toimijuuden osaelementtejä: vuorovaikutusta ylimmän johdon ja keskijohdon välillä, keskijohdon konkreettista osallistumista strategian tekemiseen, osallistumisen ja vuorovaikutuksen tuottamaa tunneulottuvuutta, osallistumista edistäviä ja strategista toimijuutta rakentavia puhetapoja sekä keskijohdon ymmärrysprosessia strategian tekemisen yhteydessä ja sen soveltamista omassa työssään. Tutkimuksessani nämä elementit – vuorovaikutus, osallisuus, tunneulottuvuus, ymmärrys – yhdistyvät, kun jäsenän yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmiötä kuvaamalla sen rakentumista ja ulottuvuuksia. Mantereen tarjoama vastavuoroisuuden periaate toteutuu yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuessa; vastavuoroisuus on rakentumisen edellytys.

Tutkimukseni pyrkii tuomaan lisävalaistusta tutkimusaukkoon, josta tulisi tietoiseksi tutustuessani yhteiskuntatieteiden käänteeseen kohti käytäntöteoreettista tutkimusperiaatetta. Organisaatiotutkijoiden kasvava kiinnostus Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen liittyy laajempaan, käytäntöteoreettiseen käänteeseen yhteiskuntatieteissä (Rasche & Chia 2009). Uusstrukturalisteiksi mainittujen filosofien Pierre Bourdieun ja Michel Foucault'n mukaan inhimillisen toiminnan tutkimuksen polttopisteeseen oli asetettava aikaan ja paikkaan sidotut tekemisen tavat, ja toimija oli nähtävä näiden käytänteiden siirtäjänä eikä niinkään niiden

käynnistäjänä ja toimeenpanijana (Rasche & Chia 2009). Uustulkinalliset teoreetikot Erwin Goffman ja Charles Taylor puolestaan kehittivät subjekti-keskeisen tulkintaperinteen käytänteoriaksi, jonka mukaan kollektiiviset tietoskeemat rakentavat sosiaalisen toiminnan piirissä sekä toimijaa että hänen ympäristöään (Rasche & Chia 2009). Käytäntöjen on perustuttava tietoskeemoihin, jotka ovat yksilön ulkopuolella, koska sosiaalista toimintaa harjoitetaan samanlaisin tavoin eri aikoina ja eri paikoissa (Rasche & Chia 2009).

Rasche ja Chia (2009) tähdentävät, että tutkittaessa strategiaa käytäntönä tulisi tutkia inhimillistä toimintaa eri tilanteissa tapahtumien keskellä. Tähänastinen tutkimus on voittopuolisesti keskittynyt tarkastelemaan toimintaa sen perusteella, mitä ihmiset jälkikäteen kertovat tehneensä tai miten he kuvaavat toimintaansa. Inhimillinen toiminta on sekä sanallista että sanatonta, kehollista toimintaa (Rasche & Chia 2009), ja erityisesti sanattoman ilmaisun vangitseminen vaatii tapahtumien keskelle sijoittuvaa osallistuvaa tutkimusotetta. Tutkijan olisi suotavaa tarkkailla tilanteita paikan päällä ja raportoida puheen ohella havaintoja myös kehollisesta toiminnasta, kuten eleistä ja ilmeistä, rituaaleista, erilaisista taivuttelun tavoista ja muista sanattoman, kehollisen tekemisen tavoista (Rasche & Chia 2009). Niinpä Rasche ja Chia (2009) kehottavat strategia käytäntönä -lähestymistapaan nojautuvia tutkijoita selvittämään etnografisella tutkimusotteella, kuinka strateginen toimijuus rakentuu arjen käytänteissä, kun strategiaa tehdään, suunnitellaan ja toteutetaan. Kyky tehdä strategiaa liittyy kiinteästi siihen, millainen on toimijan identiteetti, ja identiteetti taas rakentuu käytäntöteorian periaatteiden mukaisesti tekemisen tavoissa, käytänteissä (Reckwitz 2002). Mikäli tutkimuksessa nojaututaan käytäntöteoreettisiin periaatteisiin, on suotavaa käyttää tutkimuksessa siihen hyvin soveltuvaa etnografista metodologiaa.

Tutkimukseni tarttuu tähän Raschen ja Chian (2009) kehotukseen. Minulle tarjoutui tilaisuus osallistua eri vaiheissa usean vuoden aikana tutkittavieni tilanteisiin ja tapahtumiin, joten tutkimusotettani voi luonnehtia etnografiseksi. Tämän ansiosta voin kuvata strategiaan liittyviä tekemisen tapoja siten kuin ne tapahtuivat. Kerron lisäksi, kuinka toimijat kuvaavat toimijuuteen liittyviä kokemuksiaan ja yhdistän osallistuvan havainnoinnin perusteella nämä kuvaukset tunnistamiini tekemisen tapoihin. Näin voin tavoittaa ainakin osittain sen, miten tekemisen tavat rakentavat toimijuutta, tässä tapauksessa yhteisöllistä strategista toimijuutta, koska kyse on sekä ylimmän johdon toimijaryhmästä että avainjohtajista koostuvasta toimijaryhmästä. Yhdistämällä tilannekohtaisia välähdyksiä tapahtumista ja tekemisestä seuraan, kuinka yhtymän strateginen toimijuus kehkeytyy ajan myötä kohti yhteisöllisyyttä. Kuvaan myös, kuinka johdon kehittämisohjelma, tutkimukseni keskeinen strategian käytäntö, muovautuu tarpeen mukaan tilanteen ja toimijoiden vaikutuksesta.

Olen ottanut Mantereen (2008) tutkimuksen lähtökohdakseni ja syvennyn hänen näkemykseensä vastavuoroisuudesta, johdon ja keskijohdon välisen vuorovaikutuksen välttämättömyydestä strategisen toimijuuden vahvis-

tamiseksi. Kuvaan oman aineistoni kautta tekemisen tapoja, jotka tarjoavat mahdollisuuksia johdon ja keskijohdon vuorovaikutukseen ja pohdin sen merkitystä strategiselle toimijuudelle. Tunnistan tutkimuksessani yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmiön ja muotoilen tutkimukseni pääkysymyksen seuraavasti:

***Miten ja miksi kohdeyrityksessä kehkeytyi yhteisöllistä strategista toimijuutta tutkimuksen tarkastelujaksolla?***

Vastaamalla tutkimukseni pääkysymykseen pyrin tuomaan lisävalaistusta seuraaviin tunnistamiini tutkimusaukkoihin:

- 1) Aiempi strategista toimijuutta sivuava tutkimus on tunnistanut useita osatekijöitä, joista yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu. Tapaustutkimukseni lähestyy kokonaisvaltaisesti yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista ja rakentumisen dynamiikkaa.
- 2) Mantere ja Vaara (2008) sekä Mantere (2008) ovat tutkimuksissaan selvittäneet, millaisia pulmia ilmenee osallistumisessa strategian tekemiseen ja kuinka strateginen toimijuus rakentuu. Mantere toteaa, että ylimmän johdon rooliodotukset keskijohtoa kohtaan eivät yksin riitä strategisen toimijuuden rakentumiseen, vaan vähimmäisvaatimuksena on toimijoiden välinen vastavuoroisuus. Mantere ei kuitenkaan tarkenna, kuinka vastavuoroisuus ilmenee strategian tekemisen käytänteissä. Tutkimuksessani pyrin lisäämään ymmärrystä vastavuoroisuuden ilmeneemisestä yhdessä tekemisen käytänteissä.
- 3) Sekä Mantere (2008) että Mantere ja Vaara (2008) nojautuvat tutkimuksissaan diskurssianalyysin keinoihin. Omassa tutkimuksessani pyrin laajentamaan diskurssianalyysin avaamia näkökulmia etnografiaa lähestyvän tutkimusotteen tarjoamalla elävien tilanteiden kuvauksilla, jotka tarjoavat mahdollisuuden päätelmien tekoon sanattoman vuorovaikutuksen seurauksista ja merkityksestä strategisen toimijuuden rakentumisessa.
- 4) Pyrin tutkimuksessani myös tuomaan lisävalaistusta Huyn (2012) tunnistamaan strategian tekemisen yhteydessä ilmenevään tunnedynamiikkaan, jossa on kyse empatian, sympatian, toivon ja ilon ilmaisemisesta ja virittämisestä. Huyn mukaan näiden tunteiden sytyttäminen voi suuresti edistää organisaation muutosprosesseja, jollaisten keskellä kohdeorganisaationikin fuusio-tilanteessa tutkimukseni ajanjaksolla eli.

## **1.5. Tutkimuksen löydökset ja kontribuutio**

Tutkimukseni tuo valokeilaan yhteisöllisen strategisen toimijuuden ja erittelee sitä emotionaalisesta, kognitiivisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Tutkimukseni lähestyy strategisen toimijuuden ilmiötä sosiaalipsykologisesti ja korostaa toimijoiden tunne-energian merkitystä. Näin se tuo lisävalaistusta strategia käytäntönä -kirjallisuuteen ja

erityisesti keskusteluun strategisesta toimijuudesta. Tutkimukseni tuottaa uutta tietoa strategisen toimijuuden kehkeytymisen mekanismeista ja kehittää edelleen Mantereen (2008) ideaa ylimmän johdon ja avainjohdon välisestä vastavuoroisuudesta välttämättömänä edellytyksenä strategisen toimijuuden vahvistumiselle. Kuvaan miten tällainen vastavuoroisuus rakentuu erilaisissa tilanneyhteyksissä.

Tutkimukseni etnografiaa lähestyvä ote tuottaa kontribuution, kun kiinnitän kehollisen strategian tekemisen ilmiömaailmassa huomiota toiminnan tapoihin, jotka eivät rajoitu ainoastaan sanallisiin ilmaisuihin vaan sisältävät myös sanattomia viestejä. Raporttini yhteisöllisestä strategisesta toimijuudesta perustuu osallistuvaan havainnointiin nojautumatta pelkästään haastatteluaineistoon. Tutkimukseni kaltaisia tapaus-tutkimuksia liikkeenjohdosta ei ole metsäteollisuuden alalta aiemmin tehty. Tutkimuskirjallisuudessa on ylipäänsäkin olemassa vain harvoja vastaavanlaisia (Dalton 1959; Jackall 1988; Watson 2001).

## 1.6. Tutkimusraportin rakenne

Luvussa 2 selostan Strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta ja sen taustalla vaikuttavia pragmatistisia ja käytänteoreettisia ajatuksia. Laadin myös yhteenvedon strategiseen toimijuuteen liittyvästä tutkimuksesta, johon oma tutkimukseni pohjautuu. Koska tunneultuvuudella on tärkeä sija yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa, kartoitan lyhyesti myös tutkimusta tunteiden merkityksestä organisaatioissa ja strategiassa.

Luku 3 esittelee tutkimukseni metodologian. Aloitan pohdinnoilla tutkimukseni taustalla vaikuttavista ontologisista ja epistemologisista lähtökohdista. Kuvaan aineistoni luonnetta ja sen tuottamista. Kuvaan myös hyödyntämiäni analyyseja ja analyysiotteeni kehittymistä tutkimuksen eri vaiheissa ja selostan miten hahmotan tutkimukseni analyysikehikon. Tässä yhteydessä käyn läpi hyödyntämiäni tulkintateorioita.

Luvussa 4 käsittelen tutkimuksen tapaushistorian keskeiset vaiheet ja tulkitsen aineistoa hegemoniallisen narratologian valossa (Boje 2001).

Luku 5 tarkentaa näkökulmaa kuvaamalla lähemmin tilanteita ja tekemisen tapoja, joiden myötä yhteisöllinen strateginen toimijuus kehkeytyy.

Luku 6 syventyy yksilöiden kokemuksiin, joissa näkyvät välähdyksenomaisesti yhteisöllinen strateginen toimijuus ja sitä rakentavat tekijät.

Luvussa 7 tiivistän tutkimukseni tulokset ja liitän ne aiempaan strategisen toimijuuden tutkimukseen. Arvioin myös kriittisesti tutkimukseni suoritustapaa ja siihen liittyviä rajoitteita. Lisäksi pohdin, kuinka tuloksia voisi hyödyntää liikkeenjohdon työssä ja organisaatioiden toiminnassa. Lopuksi esitän joitakin jatkotutkimusideoita.





## **2 Strateginen toimijuus, strategia käytäntönä ja tunteet strategiatyössä**

Tässä luvussa käyn läpi strategista toimijuutta käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimusta, joka on tehty strategisesta toimijuudesta erilaisista näkökulmista. Esittelen ilmiöön liittyvän kirjallisuuden keskeiset käsitteet ja luon lyhyen katsauksen strategia käytäntönä -tutkimustraditioon. Koska tunne-energia nousee tutkimuksessani tärkeälle sijalle, kartoitan myös, miten tutkijat ovat käsitelleet tunteiden merkitystä organisaatioissa. Lopuksi tarkastelen viimeaikaista strategiseen toimijuuteen liittyvää tutkimusta strategia käytäntönä -lähestymiskulmasta.

### **2.1. Strategia ja strateginen toimijuus**

Viimeksi kuluneen kahdenkymmenen vuoden aikana perinteisen strategiatutkimuksen näkökulma on laajentunut siten, että ylimmän johdon lisäksi myös keskijohto sekä keskeiset asiantuntijat lukeutuvat strategian tekijöihin (Wooldridge ym, 2008). Henry Mintzberg (1978) sekä kritisoi perinteistä ajatusta strategian pilkkomisesta suunnitteluun ja toteutukseen että tähdensi keskijohdon ja muiden organisaation toimijoiden roolia strategian toteutumisessa. Hän esitti, että strategia ei koskaan toteudu suunnitellusti, vaan se muotoutuu niin ylimmän johdon määrätietoisista toimista kuin muiden organisaation toimijoiden vähitellen kehkeytyvistä vaikutuksista. Bartlett ja Ghoshal (1994) sekä Burgelman (1983) loivat tutkimuksillaan vahvan perustan keskijohdon roolille strategisina toimijoina. Strategia käytäntönä -suuntaus puolestaan näkee mahdollisia strategisia toimijoita kaikilla muillakin organisaatiotasolla (Jarzabkowski ym 2007; Whittington ym 2003).

David Knights ja Glenn Morgan (1991) esittivät uudenlaisen lähestymistavan strategiaan ja strategisiin toimijoihin. He kehittivät ajatuksen strategiasta diskursiivisina käytäntöinä, joihin sisältyy vahva valtapoliittinen ulottuvuus. Näissä puhetavoissa rakentuu yhtä lailla johdon kuin muidenkin työntekijöiden asema organisaation toimijoina ja samalla ne muovaavat näiden henkilöiden identiteettiä ja todellisuuskäsityksiä sekä oikeuttaa tietynlaista vallankäyttöä. Knights ja Morgan nojautuvat Mintzbergiin (1985), kun he näkevät strategian etupäässä poliittisena neuvotteluprosessina, jota käydään niin sisäisesti kuin ulkoistenkin tahojen kanssa. He vetoavat myös Andrew Pettigrew'iin (1986), jonka mielestä strategian sisältö voidaan ymmärtää vain organisaation sisäisenä poliittisena pelinä suhteutettuna ulkoiseen toimintatilanteeseen.

Knights ja Morgan (1991) kuitenkin esittävät, että huolimatta samankaltaisuuksista suhteessa Mintzbergin ja Pettigrew'n näkemyksiin, heidän oma lähestymisensä eroaa näistä selkeästi. Eroavuutta luonnehtii

ensisijaisesti vallan merkitys strategisen toimijuuden rakentajana. Yksilöt osallistuvat strategiaa käsitteleviin puhetapoihin ja sisäistävät näiden puhetapojen luoman todellisuuden. Näin puhetavat muovaavat yksilöitä tarjoamalla merkityksen tunnetta sekä rakentamalla heidän identiteettiään ja todellisuuttaan. Eikä tämä osallistuminen jää passiiviseksi, sillä yksilöt ja ryhmät voivat käyttää valtaa ja vastustaa tiettyjä puhetapoja tai suosia joitakin. Knights ja Morgan siis näkevät strategian valta-poliittisena pelinä erilaisten toimijoiden ja toimijaryhmien välillä. Heidän mukaansa strateginen toimijuus rakentuu sekä puhetavoissa että tekemisen tavoissa. Näin he tulevat lähelle strategia käytäntönä -suuntausta, jonka keskeisiä ajatuksia esittelen seuraavaksi.

## **2.2. Strategia käytäntönä -suuntaus ammentaa pragmatismista ja käytäntöteorioista**

Strategia käytäntönä -näkökulma lähestyy strategiaa ihmisten toimintana, ei niinkään organisaation ominaisuutena (Johnson ym 2007). Tarkastellessaan strategiaa ihmisten toiminnasta lähtien kysymällä mitä ihmiset tekevät, kuinka he sen tekevät, miten ihmisten tekeminen tuottaa strategiaa ja millaisia aikaansaannoksia siitä seuraa, strategia käytäntönä toimii koko strategia-alan yhdistävänä lähestymistapana (em). Kun tutkimme ihmisten toimintaa organisaatioissa, pragmatismi ja käytäntöteoreettinen käänne yhteiskuntatieteissä tarjoavat vakaan teoreettisen perustan. Strategia käytäntönä -lähestymistapa tukeutuu tälle perustalle, jonka kulmakiviä esittelen seuraavaksi.

### **2.2.1. Toiminnan ja kokemuksen keskeisyys pragmatismissa**

Pragmatisti George Herbert Meadin (1934) ajattelu perustui näkemykseen, että ihmisen tietoisuuden juuret ovat toiminnassa. Aivotutkija Antonio Damasion mukaan tunne siitä, mitä tapahtuu, on ensisijainen ja vasta sen jälkeen ilmaantuvat tunnetta koskevat tiedolliset päätelmät ja tulkinnat (Damasio 2000). Mead pohti eliön suhdetta konkreettiseen ulkoiseen todellisuuteen hahmottelemassaan tietoisuuden ja itsetietoisuuden synnyssä. Toinen hänen pohdintojensa kohde oli eliön suhde lajikumppaneihinsa ja vuorovaikutus näiden kanssa. Mead nosti keskiöön tässä yhteydessä eleen (gesture). Eleen hän näki alkeellisena esimerkkinä sosiaalisesta toiminnasta (social act). Keskeistä on se, mitä ele merkitsee. Mead tutki, miten eleelle on kehittynyt ihmiselle ominainen yhteinen intersubjektiivinen merkitys, jonka niin viestin lähettäjä kuin vastaanottajakin ymmärtävät samalla tavoin. Mead päätyi tulokseen, että kehitys alkeellisimmista sosiaalisista toiminnoista kohti intersubjektiivista yhteisymmärrystä on tapahtunut kuuloaistin välittämien akustisten eleiden (vocal gesture) varassa. Näistä eleistä on sitten vähitellen

kehittynyt kieli. Meadin mukaan kieli on vain osa ihmisten välistä yhteistoiminnallista prosessia. Kieli on kehittynyt korvaamaan eleen keinona helpottaa ja koordinoita yhteistoimintaa ihmisten välillä. Meadin toimintateoriassa välineellinen ja vuorovaikutteinen ulottuvuus kietoutuvat yhteen ja edellyttävät toinen toisensa. (Kilpinen 2008)

Mead oletti, että yksilön ajattelukyvyyn kehittyminen edellyttää kontaktia toiseen ihmiseen ja hän voi kehittyä täyteen subjektiuteen vain intersubjektiivisuuden kautta. Tämä oletus on osoitettu todeksi nykyaikaisessa aivotutkimuksessa (Damasio 2003), jonka mukaan autistien ajattelutoiminnan häiriöt johtuvat toisiin ihmisiin ulottuvan sanattoman yhteyden puuttumisesta. Meadin mukaan pystymme lukemaan muiden ihmisten käyttäytymistä ilman, että he havaitsevat ja tiedostavat sitä (Kilpinen 2008).

Toinen pragmatisti John Dewey ajatteli Meadin tavoin, että toiminta on ihmisen luonnollinen maailmassa olemisen tapa (Kilpinen 2008). Ihmisen suhde maailmaan on siis aina toimintasuhde. Tiedostaminen, havaitseminen, tunne-elämä ja tahto kuuluvat toimintaprosessin sisälle pikemminkin kuin sen ulkopuolelle (Kilpinen 2008). Aivotutkija Edelman (2006) ja kognitiotutkija Clark (1998) ovat Meadin ja Deweyn kanssa yhtä mieltä siitä, että inhimillinen ajattelu tapahtuu osana kehollista toimintaa ja kehollisuus on puolestaan jatkuvaa vuorovaikutusta toimijan ja ulkoisen todellisuuden välillä (Kilpinen 2008).

Pragmatistit näkevät siis ihmisen yhtä aikaa tietävänä, tuntevana, tahtovana ja tekevänä olentona. Kaikki nämä ulottuvuudet kietoutuvat toisiinsa samanaikaisesti ja kehollisuuden kautta (Kilpinen, Kivinen & Pihlström 2008; Kivinen & Ristelmä 2001).

### **2.2.2. Käytäntöteoreettiset avaukset ja toimijuuden mahdollistaminen**

Käytäntöteoreettisen lähestymistavan elementit juontavat juurensa monen filosofin ja sosiologin ajatuksista. Esimerkiksi Michel de Certeau, Pierre Bourdieu, Michel Foucault ja Anthony Giddens ovat saaneet vaikutteita tulkinnallisesta tai kulttuurisesta sosiaali-teoriasta. Siitä johtuneeksi, että heitä kiinnostaa arkielämä ja he suuntaavat huomionsa arjen käytäntöihin (Reckwitz 2002:244). Kaikki neljä tähdentävät myös jaettujen tiedon symbolirakenteiden merkitystä toiminnan ymmärtämiselle ja sosiaalisen järjestyksen syntymiselle (Reckwitz 2002:246).

Monet käytäntöteoreetikot erottavat toimijuuden subjektista ja näkevät toimijuuden hajautuneena kapasiteettina, joka kehkeytyy joukosta yhteen kietoutuneita käytänteitä (Schatzki ym 2001) sekä niihin liittyvistä sosiaalisista, materiaalisista ja aisteihin perustuvista vuorovaikutussuhteista (Valtonen 2012; Valtonen, Markuksela & Moisander 2010). Siten erilaiset suhteet ja vuorovaikutussuhteet rajoittavat tai edistävät yksilön asemaa ja toimintakapasiteettia (Valtonen 2012).

Reckwitz (2002:249-250) määrittelee käytännön ja käytännöt seuraavasti:

Toiminta eli saksan *praxis* yksikössä kuvaa inhimillisen toiminnan virtaa. Käytäntö eli saksan *praktik* puolestaan on vakiintunut tekemisen muoto, joka koostuu useista pienistä, toisiinsa nivoutuneista elementeistä. Näitä elementtejä ovat erilaiset keholliset tekemisen muodot, mielen liikkeet, esineet ja niiden käyttö sekä taustatietämys ymmärryksen, tietotaidon, tunnetilojen ja motivaatiotekijöiden muodossa. Käytäntö, esim. tapa laittaa ruokaa, tehdä työtä tai kuluttaa, huolehtia itsestään jne. kietoutuu kokonaisvaltaisesti yhteen edellä mainittujen elementtien kanssa, eikä sitä voi pilkkoa erikseen näihin elementteihin.

Toimija eli yksilö kantaa mukanaan näitä tekemisen tapoja tai käytänteitä siten, että siihen sisältyy myös vakiintunut tapa ymmärtää, tietämys siitä, kuinka toimia sekä halu toimia. Toimija osallistuu näihin käytäntöihin, jotka eivät ole toimijan itsensä ominaisuuksia vaan asianomaisen käytännön ominaisuuksia. Käytännön ymmärtävät paitsi toimija itse myös mahdolliset muut tarkkailijat ainakin samasta kulttuuripiiristä.

Reckwitz (2002) tiivistää, että käytäntö on vakiintunut tapa liikuttaa kehoa, käyttää esineitä, kohdella muita subjekteja, kuvailla asioita ja ymmärtää maailmaa. Hän muistuttaa, että klassisissa toimintateorioissa keskiössä on toimija. Käytäntöteoriassa sen sijaan toimijat ovat kehollisia ja mielekkäitä olentoja, jotka kantavat käytäntöjä mukanaan ja toteuttavat niitä. Reckwitzin mukaan sosiaalinen elämä on ennen muuta erilaisten käytäntöjen maailma, ja toimijat välittävät näitä käytäntöjä. Toimijat ymmärtävät maailman ja itsensä, hyödyntävät tietotaitoa ja motivoituvat tiettyjen käytäntöjen mukaan. Yksilö on kuitenkin ainutlaatuinen, erilaisten käytäntöjen, kehollis-mentaalisten rutiinien leikkauspiste (Reckwitz 2002).

### **2.2.3. Toimijuus iteratiivisena, projisoivana ja käytännöllisesti arvioivana vuorovaikutusprosessina**

Myös sosiologit Mustafa Emirbayer ja Anna Mische (1998) ankkuroituvat pragmatismiin pohtiessaan toimijuuden syvintä olemusta. He luonnehtivat toimijuutta aikaulotteiseksi sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessiksi, joka ammentaa menneestä ja on yhtä aikaa orientoitunut sekä nykyhetkeen että tulevaisuuteen. He jäsensivät toimijuuden kolmen analyttisen käsitteen kautta: iteratiivisen elementin, projisoivan elementin ja käytännöllisesti arvioivan elementin avulla (Emirbayer & Mische 1998:962).

Emirbayer ja Mische määrittelevät toimijuuden yhdessä tekemisen prosessiksi, johon erilaisten rakenteellisten ympäristöjen toimijat osallistuvat. Rakenteellisella ympäristöllä he tarkoittavat toimintatilannetta tiettyinä aikana tiettyjen suhteiden vallitessa. Yhdessä tekemisen prosessi puolestaan uusintaa ja muuntaa näitä rakenteita vastaamalla tapojen,

mielikuvituksen ja arvioinnin keinoin muuntuvien tilanteiden tuomiin haasteisiin. (emt:963-964)

Toimijuuden rakennuselementit ovat siis iteratiivisuus, projisoivuus ja käytännöllinen arviointi. Nämä kolme elementtiä toteutuvat toimijuuden ajallisuudessa, johon sisältyvät sekä menneisyys että tulevaisuus. Tässä Emirbayer ja Mische nojautuvat Meadin käsitykseen, että toimintaan liittyy jatkuva kokemusten uudelleenarviointi, jota nykyhetkessä kehkeytyviin tapahtumiin vastaaminen vaatii toimijalta (emt:968). Emirbayerin ja Mischen määritelmään sisältyy myös Meadin oivallus toimijoiden kyvystä muovata kriittisesti omaa suhtautumistaan ja toimia siten eteen tulevien ongelmien ratkaisemiseksi (emt:969).

Iteratiivisuus viittaa edellä esitetyssä määritelmässä käytäntöteorioihin. Se tarkoittaa toimijoiden valikoivaa tapaa hyödyntää yhä uudelleen ajatuskaavoja ja toimintatapoja, jotka ovat rutiininomaisesti kietoutuneet käytäntöön. Nojautumalla näihin toistuviin kaavoihin toimijat luovat sosiaaliseen maailmaan pysyvyyttä ja järjestystä ja ylläpitävät siten identiteettejä, keskinäistä vuorovaikutusta ja instituutioita. (emt:971)

Toinen toimijuuden ulottuvuus – projisoivuus – taas tarkoittaa toimijoiden mielikuvituksen tuottamia mahdollisia tulevaisuuden toimintanäkymiä, joissa ajattelun ja tekemisen rakenteet voidaan sommitella luovasti uudelleen sen mukaan, millaisia toimijan tulevaisuuden toiveet ja pelot ovat. (emt:971)

Toimijuuden kolmas ulottuvuus on käytännöllinen arviointi (practical-evaluative element). Se viittaa toimijoiden kykyyn tehdä käytännöllisiä ja normatiivisia arvioita siitä, mikä olisi monista tarjolla olevista vaihtoehtoista paras vastattaessa kehkeytyvien tilanteiden vaatimuksiin, pulmiin ja epäselvyyksiin. (emt:971)

Emirbayer ja Mische tähdentävät, että nämä edellä mainitut ulottuvuudet ovat luonteeltaan analyttisiä ja että ne kaikki kietoutuvat konkreettisisia tilanteissa yhtä aikaa läsnä olevina toisiinsa. Jokin niistä voi tosin esiintyä muita vahvempana joinakin hetkinä ja joissakin tilanteissa. Toimijuus on heidän mukaansa aina dialoginen prosessi. Prosessin tärkeitä osatekijöitä ovat intersubjektiivisuus, sosiaalinen vuorovaikutus ja kommunikointi. Minuus on aina läpikotaisin dialoginen ja suhteissa toteutuva. (emt:971-972)

Eritellessään toimijuuden projisoivaa ulottuvuutta Emirbayer ja Mische näkevät sen välittäväksi tilaksi iteratiivisen ja käytännöllisesti arvioivan ulottuvuuden välissä. He kuvailevat, kuinka toimijat tekemisen virtaan uppoutuneina rakentelevat muuttuvia mielikuvia siitä, mihin he ovat menossa, mihin he haluaisivat mennä ja millä tavoin he voivat päästä haluamaansa määränpäähen nykyisistä lähtökohdistaan. Nojautuen Edmund Husserlin ja Søren Kierkegaardin ajatteluun, he kuvaavat toimijan tekemisen virtaan heitetyksi olennoksi, joka joksikin tulemisen kaipuusta projisoi itsensä tulevaisuudessa johonkin mahdolliseen asemaan. Tätä reflektointia luonnehtii tunnevirittyneisyys (emotional engagement), joka syntyy, kun reflektointi tunkeutuu olemisen keskelle tuottaen intohimoa.

Tämä tunnetason virttyneisyys kumpuaa siitä tarpeesta, että haluamme ylittää oman epätäydellisyyden olotilamme. Tunnetason kokemus lienee siis keskeinen toimijuuden vahvistumisen kannalta. Tämä ajatus saa vahvistusta omassa tutkimuksessani. (Emirbayer & Mische 1998:983-984)

Toimijuuden käytännöllisen arviointikyvyn ulottuvuuteen Emirbayer ja Mische löytävät jälleen tukea John Deweyltä ja pragmatismiin nojautuvalta Hannah Arendtilta. Deweyn mukaan arviointi on mitä suurimmassa määrin intersubjektiivista ja saa pätevyytensä pitkälti yhteisten intressien ja yhteisen tarkoituksen oletuksista lähtien. Arendt kehittää intersubjektiivisen arvioinnin ideaa Kantin laajennetun ajattelutavan käsitteen pohjalta määritellen sen kyvyksi nähdä asiat muiden näkökulmasta. Arvioinnissa on otettava huomioon odotettavissa oleva vuorovaikutus, jonka tulee loppujen lopuksi johtaa yhteisymmärrykseen. Intersubjektiivisuus saa siis tärkeän sijan toimijuuden muotoutumisessa: yksittäinen toimija hakee sen avulla arvioilleen tukea ja oikeutusta muiden näkökulmista eikä vain omista itsekkäistä ja subjektiivisista lähtökohdistaan. Intersubjektiivisuuden merkitys nousee omassa tutkimuksessani esille yhteisöllisyydessä. (emt:994- 996)

Edellä esittämistäni toimijuutta käsittelevistä pohdinnoista seuraavat seikat asettuvat tärkeälle sijalle tutkimukseni kannalta. Ensinnäkin, Emirbayerin ja Mischen (1998) toteamus *toimijuudesta dialogisena ja ihmisten välisissä suhteissa toteutuvana prosessia* vahvistuu tutkimuksessani. Tässä suhteisiin nojautuvassa vuorovaikutuksen prosessissa ilmenevä *tunnevirittyneisyys* eli *tarve ylittää oma epätäydellisyyden olotilamme* ja sen ohella *kyky nähdä asiat muiden näkökulmasta* saavat tutkimuksessani selkeän ilmiön (Emirbayer & Mische 1998:986-987). Meadin oivallus, että *kieli on vain osa ihmisten välistä yhteistoiminnan prosessia ja eleet saavat tärkeän sijan*, osoittautuu merkitykselliseksi yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa (emt:969). Lopuksi, käytänteorioiden tarjoavat tutkimukselleni lähtökohdan, jonka mukaan *toimijuus sijoittuu hajautuneena kapasiteettina niihin yhdessä tekemisen tapoihin* eli käytänteisiin, joihin toimijat osallistuvat ja joita he kantavat mukanaan muokaten niitä edelleen omalla toiminnallaan (emt:977-978). Tutkimukseni empiirinen osa konkretisoi tässä taustoittamiani seikkoja kohdeyritykseni esimerkin valossa, kun kuvaan yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista ja erittelen sen ilmenemistä.

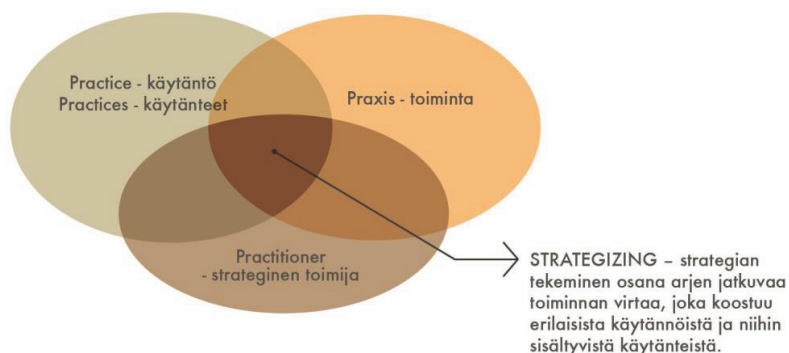
Seuraavaksi tarkastelen strategisen toimijuuden käsitettä tutkimuskirjallisuudessa, joka nojautuu näkemykseen strategiasta käytäntönä.

### 2.3. Strategia käytäntönä ja strateginen toimijuus

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksessa kiinnostus kohdistuu siihen, mitä strategiset toimijat todella tekevät päivästä toiseen jatkuvassa arkisessa työssään eli miten strategia toteutuu arjen käytännöissä (Chia & MacKay 2007; Jarzabkowski ym 2007; Whittington 2007; Whittington ym

2006). Huomio kiinnittyy siihen, ketkä osallistuvat strategian tekemiseen (Laine & Vaara 2007; Mantere 2008; Rouleau 2005), miten sitä tehdään (Hendry & Seidl 2003) ja millaisia keinovalikoimia siinä hyödynnetään (Jarzabkowski & Seidl 2008).

Oheinen kuva erittelee strategia käytäntönä -lähestymistavan elementit: strategian käytännön, käytänteet ja toimijat sekä niiden leikkauspisteessä muodostuvan strategian tekemisen.



Kuva 4. Strategia käytäntönä -lähestymistapa strategian tekemiseen

Strategian käytäntö koostuu erilaisista vakiintuneista toimintatavoista, jotka vaikuttavat ajan kuluessa siihen, millaiseksi strategia muovautuu tilannesidonnaisena, sosiaalisena toiminnan virtana (Jarzabkowski ym 2007). Strategiset toimijat ovat niitä organisaatiossa ja sen ulkopuolellakin vaikuttavia henkilöitä, joiden toimesta strategia muotoutuu ja toteutuu (Jarzabkowski ym 2007; Whittington 2007). Käytänteet taas ovat niitä arjen tekemisen tapoja ja toimia, jotka luovat käytäntöjen virtaa ja muovaavat siten mikrotasolla strategiaa. Nämä käytänteet ilmenevät erilaisina ajattelun, käyttäytymisen, puhumisen tapoina tai fyysisinä toimina (Jarzabkowski ym 2007).

Strategia käytäntönä -suuntaus eroaa strategiaa prosessina lähestyvistä tutkimustraditiosta, vaikka niille on yhteistä usko toimijuuden potentiaaliin ja kykyyn vahvistaa toimijuutta. Eroja voi Johnsonin ym (2007) käsityksen mukaan eritellä kolme: käytäntönäkökulmaa kiehtoo prosessinäkökulmaa enemmän ihmisten arkinen toiminta. Toinen ero juontuu huomion kiinnittämisestä ihmisiin. Käytäntönäkökulma keskittyy enemmän siihen, kuinka organisaatiossa toimivien ihmisten tekemiset muovaavat organisaatiota. Strategian tekeminen ei siten ole vain suorittamista, vaan kyse on myös toinen toisiinsa vaikuttamisesta ja muiden

auttamisesta työssään suoriutumisessa. Kolmas ero liittyy organisaatiota ympäröivän taloudellisen ja sosiaalisen toimintaympäristön merkitykseen. Prosessinäkökulma pitää sitä ulkopuolisena, kun taas käytännönäkökulman mukaan se osallistuu toimijoiden määrittämiseen ja heidän toimintansa mahdollistamiseen.

Johnson ym. terävöittävät strategia käytäntönä -suuntauksen keskeisiä käsitteitä. He määrittelevät käsitteen käytäntö vakiintuneeksi toimintatavaksi. Ihmiset pyrkivät toteuttamaan strategisia aktiviteetteja erilaisin vakiintunein toimintatavoin. Näihin kuuluvat esimerkiksi strateginen suunnittelu ja erilaiset strategia-analyysit. Edelleen niihin voidaan lukea normatiivinen tai ennalta laadittua käsikirjoitusta noudattava käyttäytyminen, kuten kokoukset tai hallitustyöskentely. Myös strategian episodiset käytännöt, kuten hallituksen kokoukset, strategia-päivät ja suunnittelu- tai budjetoitaisyklit ovat tutkimuksen kannalta kiinnostavia, toistuvia toimintatapoja.

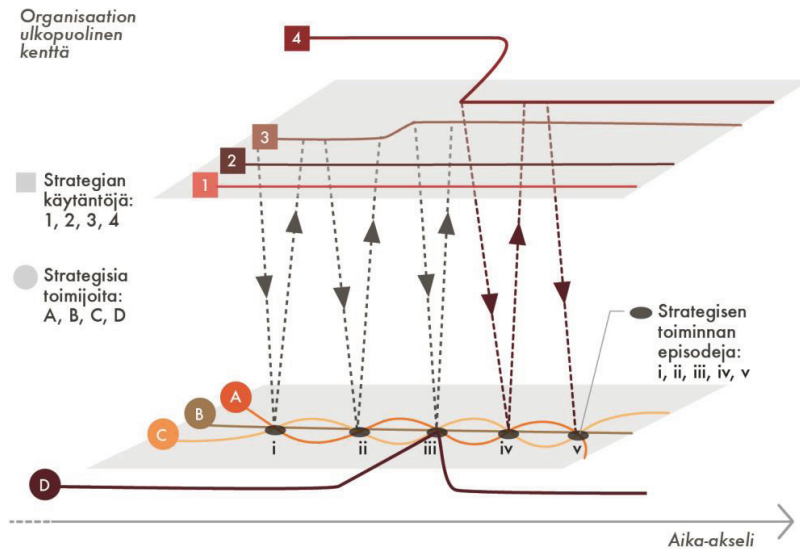
Käytänteet eli arjen tekemisen tavat (practice as what people do) puolestaan ovat niitä tekemisen tapoja, joilla ihmiset päivittäin osallistuvat strategian tekemiseen. Ne ovat vakiintuneiden toimintatapojen osasia tai päivittäisiä toimia, joiden avulla strategia muuntuu arjen toiminnaksi ja jotka askel askeleelta vievät kohti toiminnan tavoitteita ja organisaation päämäärää.

Monet tutkijat ovat omaksuneet suomen kielen ilmaisun 'käytänteet' (engl. micro-practices) kuvaamaan niitä – Reckwitzin (2002) käsittein ilmaistuna – elementtejä, joista käytäntö koostuu. Määrittelen omassa tutkimuksessani esiintyvät laatujohtamisen ja johdon kehittämisohjelmat kohdeorganisaation vakiintuneiksi strategian käytännöiksi, jotka koostuvat erilaisista yksittäisistä elementeistä eli tekemisen tavoista, siis käytänteistä. Laatujohtamisessa tällaisia käytänteitä ovat mm. itsearviointityöpajat ja johdon kehittämisohjelmassa strategiaan pureutuva ryhmätyöskentely.

### **2.3.1. Whittingtonin integroiva malli strategia käytäntönä -lähestymistapaan**

Richard Whittington (2006:620-621) ehdottaa strategia käytäntönä -lähestymistapaan integroivaa mallia, joka pohjautuu käytäntöteorian oletukseen sisäisen toiminnan ja ulkoisten tapahtumien keskinäisvaikutuksesta ja yhdistää käytännön, käytänteet sekä toimijat.





Kuva 5. Whittingtonin (2006) integroiva malli

Kuvasta ilmenee, kuinka esimerkiksi ulkoisen toimijan (4) osallistuminen organisaation sisäiseen toimintaan voi tuoda vaikutteita, jotka puolestaan muovaavat sisäisiä strategisen toiminnan episodeja (iv). Esimerkkinä tällaisen tapauksen tutkimuksesta Whittington (2006) mainitsee Hodgkinsonin ja Wrightin (2002) kuvauksen epäonnistuneesta strategia-työpajasta, jossa ulkoisen konsultin rooli kyseenalaistajana johtaa pirstaloivaan hämmennykseen eikä eheyttä organisaation menestymiseen tähtäävää sisäistä työskentelyä.

Yhteenvedona Whittington (2006:627) tiivistää, kuinka hänen tarjoamansa malli herkistää tutkijan havaitsemaan strategian käytännön elementtien keskinäisen vuorovaikutuksen: "organisaation sisäinen käytäntö saa vaikutteita ulkopuolisista käytänteistä; vaikutusvaltaiset toimijat toteuttavat onnistuneita käytäntöjä; käytäntö muovaava toimijoita".

Whittingtonin malli vertautuu osuvasti tutkimukseni syvärakenteeseen. Tarkastelen kohdeorganisaationi sisäisiä strategian käytäntöjä, kuinka toimijat toteuttavat näitä käytäntöjä ja kuinka käytäntö muovaava toimijoita. Huomioni kiinnittyy erityisesti käytänteisiin, joista kohdeyritykseni yksi monista strategian käytännöistä – johdon kehittämisohjelma – koostuu. Tarkastelen strategisen toimijuuden rakentumista johdon kehittämisohjelmien käytänteissä.

Whittingtonin mallissa strategian episodiset käytännöt (Hendry & Seidl 2003) ja episodien sarjat ovat niitä tilanteita, joissa strategian tekeminen käytännössä tapahtuu. Sellaisia episodeja voivat olla hallituksen tai johtoryhmän kokoukset, strategiakokoukset ja -työpajat, erilaiset tiimitapaamiset, projektit ja käytäväkeskustelut (Whittington 2006). Seuraa-

vaksi syvennyn tarkastelemaan strategisten episodien luonnetta ja merkitystä.

### **2.3.2. Episodiset strategian käytännöt**

Hendry & Seidl (2003) tarjoavat Niklas Luhmannin (1996) episodin käsitettä hyödynnettäväksi strategian käytäntöjen tutkimisessa. Luhmann määrittelee episodin sosiaalisten systeemien teoriassaan. Episodi on rajalliseen aikaan sidottu joukko toisiaan seuraavia tapahtumia, joita jäsentää aloitus ja lopetus. Hendry ja Seidlin mukaan Luhmannin episodია voi edustaa esimerkkinä tavallinen liiketoimintaan liittyvä kokous, johon on käytettävissä rajattu aika ja jossa osallistujien välinen vuorovaikutus etenee tietyn kaavan mukaan sisältäen käynnistämisen ja päättämisen. Episodin sisäinen vuorovaikutusprosessi poikkeaa tavanomaisesta, arkirutiinien parissa jatkumona etenevästä vuorovaikutuksesta. Osallistujat käyttäytyvät eri tavoin episodin rajallisen ajan vuoksi. Aikarajoitteen lisäksi episodille on usein lisäksi tyypillistä, että pyritään saavuttamaan joku tavoite sen kuluessa.

Juuri aloitus ja lopetus irrottavat episodin normaalista, arkirutiinien parissa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Episodin vuorovaikutuksen rakenteet poikkeavat arjen vuorovaikutuksesta. Rakenteet joko edistävät tai estävät vuorovaikutusta. Episodit vaikuttavat välillisesti tavalliseen arjen vuorovaikutukseen ja siten episodit muokkaavat osaltaan koko organisaatiota. Tässä ei sinänsä ole Hendryn ja Seidlin (2003) mielestä yleisellä tasolla mitään merkillistä, vaan he toteavat, että suurin osa organisaation prosesseista koostuu tavalla tai toisella episodien ketjuista. Sen sijaan Hendry ja Seidl (2003) katsovat, että episodi on käyttökelpoinen käsite strategian käytännön ja muutoksen ymmärtämiseksi. Episodien kautta organisaation toimijat saavat uusia referenssipisteitä organisaation ja toimintansa tarkasteluun, ja sen myötä sekä organisaatio että toiminta voivat muuntua. Episodit ovat aikasidonnaisia jaksoja, joihin liittyy tilanneyhteyden muutos. Episodin alku irrottaa sen operatiivisesta toiminnan jatkumosta ja siirtää toiminnan strategiseen kontekstiin. Episodin päättymisen jälkeen palataan operatiivisen työn pariin.

Mikä muuttuu näiden siirtymien kohdalla? Mitkä rakenteet muuttuvat ja miten ne muuttuvat? Tätä kysyvät John Hendry ja David Seidl (2003) ja vastaavat: esimerkiksi keskustelun aiheet ja käsitteet, tarkastelupisteet ja yhteiset taustaoletukset muuttuvat toisiksi. Tila, paikka ja osallistujajoukon kokoonpano sekä osallistujien väliset suhteet muuttuvat episodin ajaksi. Roos, Von Krogh ja Bronn (1996) tähdentävät, että strategia-prosessin tuloksiin vaikuttaa ratkaisevasti 'kuka puhuu kenenkin kanssa, mistä he puhuvat, ja missä keskustelut tapahtuvat'.

### 2.3.3. Johdon kehittämisohjelma episodisena strategian käytäntönä

Hendry ja Seidl (2003) viittaavat usein erilaisiin kokouksiin, strategia-päiviin tai työpajoihin puhuessaan strategian episodisista käytännöistä. Näiden mainittujen episodisten käytäntöjen strategisen luonteen määrittelee se, ketkä ovat mukana, mistä keskustellaan ja miten vuorovaikutus tapahtuu.

Omassa tutkimuksessani sijoitan johdon kehittämisohjelman strategian episodisten käytäntöjen piiriin määriteltessäni sen Hendryn ja Seidlin käsityksen mukaisesti. Stora Enson johdon kehittämisohjelmaan osallistuivat niin ylin johto kuin joukko keskeisiä avainjohtajia eri puolilta yhtymää. Keskeisiä keskustelun aiheita olivat strategiseen johtamiseen liittyvät yleiset teemat sekä erityisesti yhtymän strategiaan liittyvät aiheet. Työskentelytapoihin lukeutuivat sekä erilaiset puheenvuorot että vapaamuotoiset keskustelut ja strategiatyöt ylimmän johdon mento-roimissa ryhmissä. Lisäksi johdon kehittämisohjelman ulkopuolisena palveluntarjoajana toimi edustamani yritys, Helsingin kauppa-korkeakoulun johdon kehittämisyksikkö, joka hankki ulkopuolisia asiantuntijoita esittämään puheenvuoroja ja fasilitoimaan työskentelyä ohjelman aikana. Näin johdon kehittämisohjelmassa täyttyivät kaikki Hendryn ja Seidlin (2003) episodisen strategian käytännön tunnusmerkit.

Hendryn ja Seidlin näkemyksen mukaan Luhmannin teoria tarjoaa neljä oivallusta, jotka ovat hyödyllisiä tarkasteltaessa strategiaa käytäntöinä. Ensinnäkin, episodiset käytännöt ovat välttämätön ja luonnollinen osa organisaatioelämää. Luhmannin mukaan myös strategisia episodeja on pidettävä osana organisaation normaalia toimintaa eikä erityistapauksina, jollaisina niitä kirjallisuudessa usein käsitellään. Toiseksi: episodiset strategian käytännöt eivät ainoastaan muovaa strategiaa muutoksia tuottamalla, vaan ne voivat myös vahvistaa olemassa olevaa strategiaa. Kolmanneksi: linjajohdolle, jonka ensisijainen työkenttä on operatiivinen toiminta, episodiset strategian käytännöt antavat mahdollisuuden vapautua arjen rutiineista ja keskittyä strategisen tason toimintaan. Neljänneksi: strategian episodiset käytännöt tarjoavat linjajohdolle tilaisuuden kriittisesti pohdiskelemaan vuorovaikutukseen strategiaan keskittyvän avainjohdon kanssa. Organisaation menestymiselle on merkittävää, kuinka nämä kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet lisäävät organisaation kykyä yhteisen tahtotilan muodostamiseen ja uudistumiseen.

Johdon kehittämisohjelmat muodostavat tutkimukseni keskeisen empiirisen kohteen. Ne toimivat areenoina, joilla pääsen tarkastelemaan osallistujien toimintaa ja sitä, millaisia käytänteitä niissä ilmenee ja miten ne muovaavat strategista toimijuutta. Johdon kehittämisohjelmat eivät tapahdu irrallaan muusta organisaatiosta, vaikka ne toteutuvat fyysisesti muualla, etäällä organisaation arkisista rutiineista. Ohjelmat ammentavat osallistujien välityksellä vaikutteita organisaation muista käytännöistä. Tilannekohtaiset tekijät lyövät oman leimansa johdon kehittämisohjelmiin

ja muovaavat siten ohjelmien sisäisiä käytänteitä. Ohjelmien käytännöistä myös siirtyy vaikutteita osallistujien mukana muualle organisaatioon. Kiinnostukseni kohdistuu erityisesti siihen, kuinka käytänteet rakentavat osallistujien strategista toimijuutta.

#### **2.3.4. Strategia käytäntönä -suuntauksen näkökulmia toimijuuteen**

Andreas Rasche ja Robert Chia (2009) toteavat, että aiempi empiirinen strategia käytäntönä -tutkimus on keskittynyt voittopuolisesti siihen, kuinka strategian tekeminen tapahtuu sanallisen ilmaisun keinoin. He tähdentävät, että toimijoiden kertomusten sijaan tutkijoiden olisi syytä tarkastella toimijoiden aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sijoittuvia tekoja. Heidän mukaansa olisi ensiarvoisen tärkeää tutkia strategisten toimijoiden kehollisia tekemisiä ja sanatonta toimintaa eli tarkastella eleitä, ilmeitä, rituaaleja ja erilasia taivutteluun liittyviä keinoja. Rasche ja Chia (2009) ovat havainneet, että sellaisistakin tutkimuksista, jotka on toteutettu osallistuvan tarkkailijan roolissa eläviä tilanteita seuraten, puuttuu usein pohdiskelu ja keskustelu kehollisen, sanattoman tekemisen merkityksestä. Tällaisen tekemisen tarkkailu toisi heidän mielestään uusia oivalluksia ja ymmärrystä strategisten toimijoiden tekemisiin ja täydentäisi siten oivallisesti tähänastista sanallisen strategisen toiminnan tutkimusta.

Rasche ja Chia (2009) myös tarkentavat, mitä heidän mielestään tässä kehollisen toiminnan tutkimuksessa tulisi eritoten tarkastella. Ensinnäkin olisi kiinnostavaa selvittää, kuinka keho julistaa strategian tekemisen kollektiivisia tietämisen malleja. Toiseksi he ehdottavat, että tarkasteltavaksi otettaisiin, kuinka kehoa käytetään ilmaisemaan virittynyttä strategiaan syventymistä. Heidän kolmas ajatuksensa on tutkia, kuinka kehollinen ilmaisu luo henkilössä itsessään tai muissa läsnä olevissa virikkeitä ryhtyä jatkotoimenpiteisiin esillä olevassa asiassa.

Rasche ja Chia (2009) tunnistavat lavean tutkimusaukon sen selvittämisessä, kuinka yksittäisen strategiseen tekemiseen osallistuvan organisaation jäsenen toimijuus rakentuu käytännöissä ja kuinka toimijat puolestaan muovaavat toiminnallaan näitä käytäntöjä. Käytäntöteoria tähdentää, että toimijan identiteetti ei ole itsestään selvä toimijan sisäinen ominaisuus, vaan se rakentuu ja toteutuu sosiaalisissa käytännöissä. Siten strategisen toimijan subjektiviteetti voidaan osoittaa vain tunnustamalla, että se on sisäänrakennettuna toimijan toteuttamissa käytännöissä. Toisin sanoen, strategia käytäntönä -näkökulmaan ankkuroituvien tutkijoiden täytyy ottaa huomioon strategian käytäntöjen ja strategin subjektuuden myötäsytntyinen vastavuoroinen rakentuminen (Rasche ja Chia 2009).

Tutkimukseni tarttuu tähän mahdollisuuteen ja pyrkii valaisemaan strategisen toimijuuden rakentumista käytännöissä ja sitä, kuinka toimijat puolestaan välittävät käytäntöjä ja muovaavat niitä. Otan vastaan haasteen, jonka Rasche ja Chia (2009) esittävät ja ryhdyn selvittämään,

kuinka kohdeyritykseni strategian käytännöt ja niitä toteuttavat käytänteet muovaavat strategista toimijuutta ja kuinka strategit puolestaan vaikuttavat käytänteisiin ja siten muovaavat käytäntöjä ja strategian tekemistä kokonaisuudessaan. Tarkastelen aineistossani ilmenviä strategian käytäntöjä, jotka ovat tunnistettavissa, erittelen niiden piirissä toteutettavia käytänteitä sekä selvitän käytänteiden ja strategisen toimijuuden välistä dynamiikkaa.

Koko 2000-luvun kattavassa perusteellisessa katsauksessaan strategia käytäntönä -tutkimukseen Eero Vaara ja Richard Whittington (2012) näkevät useita mielenkiintoisia suuntia tulevalle tutkimukselle. Strateginen toimijuus kaipaa heidän mielestään laajempaa analyysikirjoa. He tähdentävät, että käytäntölähtöisyys vapauttaa tutkimuksen metodologisesta individualismista, joka näkee toimijat yhteyksistään irrotettuina. Käytäntölähtöisyys antaa strategian tekemisessä sijaa myös muille kuin ylimpään johtoon lukeutuville. Käytäntölähtöinen näkökulma mahdollistaa metodologisen individualismin ylityksen ja tarkastelee yksilöitä ja heidän toimiaan ottaen huomioon, että ne ovat sidoksissa sosiaalisiin käytäntöihin ja käytänteisiin, jotka edistävät tai estävät toimijuutta.

Vaaran ja Whittingtonin mukaan strateginen toimijuus rakentuu erilaisten käytäntöjen verkostossa, joka muodostuu muistakin kuin välittömästi strategiaan liittyvistä käytännöistä. Siksi he uskovat, että strategisen toimijuuden rakentuminen on vielä paljon monimuotoisempaa, arvaamattomampaa ja hajautuneempaa kuin aiempi tutkimus on osoittanut. He suosittelevat, että tuleva tutkimus keskittyisi selvittämään tarkemmin muun muassa sitä, millä keinoin ylin johto pyrkii ottamaan mukaan strategian tekemiseen muita sekä miten ja miksi se tietyissä tilanteissa onnistuu ja miksi toisinaan taas epäonnistuu kohdatessaan enemmän tai vähemmän passiivista vastarintaa.

Oma tutkimukseni sivuaa tätä mainittua linjaa. Tarkastellessani yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista johdon kehittämisohjelmien yhteydessä, nostan esille ylimmälle johdolle mahdollisia keinoja luoda strategista toimijuutta laajemmalti organisaatioissa.

Havaitsin tutkimuksessani, että siinä tunnistamani yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmiössä tunneulottuvuudella on tärkeä merkitys. Sen vuoksi on paikallaan jäljittää muiden tutkijoiden relevantteja huomioita tunteiden merkityksestä organisaatioissa ja strategiatyössä, ennen kuin siirryn käymään läpi viimeaikaista tutkimusta strategisesta toimijuudesta.

## **2.4. Tunteet strategiatyössä**

Tutkimukset tunteiden merkityksestä organisaatioissa osoittavat, että tunteilla on tärkeä sija yksilön toimintaa ohjaavassa ajattelussa ja yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Ihmisten välinen vuorovaikutus tuottaa yhteisöllistä strategista toimijuuttakin, joten sen tarkastelussa ei voi sivuuttaa aiempaa tutkimusta tunteiden roolista organisaatioissa.

### 2.4.1. Tunteet organisaatiossa

Organisaatiotutkijoiden kiinnostus tunteiden merkitykseen on lisääntynyt vasta kahden viime vuosikymmenen aikana (Ashkanasy 2007). Mumby ja Putnam (1992) ovat luonnehtineet tätä kiinnostuksen käännettä siirtymäksi "rajoittuneesta rationaalisuudesta" (Simon 1976) "rajoittuneeseen tunteellisuuteen".

Tunteet kuuluvat vahvasti yksilön kokemusmaailmaan. Tunteiden tutkimus on keskittynyt ensisijaisesti tarkastelemaan, kuinka yksilö kokee ja havaitsee muiden tunteita ja kuinka hän ilmaisee ja hallitsee omia tunteitaan. (Ashkanasy 2007).

Aivotutkija Antonio Damasio (1994) jakaa tunteet ensisijaisiin, elämässä selviytymisen kannalta tarvittaviin ja toissijaisiin, elämän myötä kehittyviin. Tunteet sisältävät liikeulottuvuuden, joka näyttäytyy kasvojen ilmeinä, kehon asentoina, äänenpainoina, pään ja silmien liikkeinä (Damasio 1994; Fischer, Shaver & Carnochan 1990; Izard 1993). Tunteiden liikeulottuvuuden vaikutus elintoimintoihimme ilmenee mm. sydämen sykkeen vaihteluna, hikoiluna ja verenpaineen vaihteluna. Nämä seurausvaikutukset ovat evoluution kannalta merkittäviä: ne aktivoivat ihmisen reagoimaan nopeasti erilaisissa ulkoisen toimintaympäristön uhkatilanteissa.

Neurofysiologiseen todistusvoimaan nojautuen Ashkanasy, Härtel ja Zerbe (2000) luonnehtivat tunteita ulkopuolisten ja sisäsyntyisten syötteiden seurauksiksi ihmisen neuraalijärjestelmässä. Tunteet ilmenevät sekä sisäisinä että ulkoisina julistuksina. Sisäisesti tunteet ilmenevät henkilökohtaisina aistimuksina ja elämyksinä, joita yksilö tulkitsee ajattelun avulla. Tunteiden ulkoisiin ilmenemismuotoihin kuuluvat kehon asennot ja kasvojen ilmeet.

Elfenbein (2007) erottaa tunteet (emotions) mielialasta (mood). Mieliala on hänen mukaansa pysyvämpi tunnetila, joka on jo irtaantunut sen aikanaan aiheuttamasta ärsykkeestä. Damasio (2010) puolestaan tekee eron tunteen (emotion) ja tunnekokemuksen (feeling) välillä. Tunteiden maailma koostuu tapahtumista kehossamme. Esimerkki tällaisesta tapahtumasta on vaikkapa kasvojen ilmeiden vaihtelu, jota lihakset aikaansaavat (Damasio 2010:109). Tunnekokemus puolestaan on havaintomme siitä, mitä kehossamme tapahtuu, kun tunne vaikuttaa meissä (em). Tunteet ovat siis kehomme toimia, joihin liittyy ideoita ja ajattelua, tunnekokemukset sen sijaan ovat enimmäkseen käsityksiä siitä, miten kehomme toimii ja millainen on mielentilamme, kun jokin tunne valtaa meidät (Damasio 2010:110). Seuraava erittely tunteiden merkityksestä organisaatiossa pohjautuu Hillary Elfenbeinin (2007) perusteelliseen katsaukseen.

### *Tunneprosessi ja tunnevaikutukset organisaatiossa*

Hillary Elfenbein (2007) mallintaa yksityiskohtaisesti inhimillisen tunneprosessin: henkilö altistuu ulkoisille ärsykeille, taltioi ne havaitsemansa merkityksen mukaan, kokee tunnetilan ja siihen liittyvät elintoiminnalliset muutokset. Näistä syntyy seurausvaikutuksia henkilön asenteisiin, käyttäytymiseen ja ajatteluun. Muutokset ilmenevät erilaisina muille avoimina tunnevihjeinä.

Työorganisaatiossa yksilön kannalta tärkein tunnevaikutus seuraa sellaisista ärsykeistä toimivista tilanteista, joissa olemme vuorovaikutuksessa työtovereihin, asiakkaisiin ja esimiehiin (Basch 2000; Basch & Fischer 2000). Myös taloudelliset tapahtumat ja olosuhteet aikaansaavat tunnevaikutuksia (Brief & Weiss 2002). Esimerkiksi merkittävä organisaatiomuutos kuten yritysosto tai fuusio herättää vahvoja tunteita (Huy 1999).

Suhteemme työhön rakentuu inhimillisten vuorovaikutustapahtumien ja ihmissuhteiden välityksellä (Dutton & Dukerich 1991). Työhön liittyviä myönteisiä kokemuksia syntyy onnistuneista työsuorituksista, esteiden voittamisesta, henkilökohtaisen tuen saamisesta, solidaarisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta (Boudens 2005). Vastaavasti kielteisiä kokemuksia aiheuttavat epätasa-arvoinen palkitseminen, syrjintä, ristiriitatilanteet ja valtakamppailu, sovittujen normien rikkominen tai luottamuksen pettäminen, fyysinen loukkaantuminen tai nöyryytetyksi tuleminen (Boudens 2005). Mignonacin ja Herrbachin (2004) laaja tutkimus osoittaa, että kaikkein useimmin myönteiset tapahtumat liittyvät saavuttamiseen ja esimiesten tai työtovereiden antamaan kiitokseen.

### *Ärsykeksen tunnetaltiointi*

Tutkimustulokset (Zajonc 1998) tukevat käsitystä, että aivojen tunteita käsittelevien rakenteiden kautta kulkeva reitti on nopeampi ja suurempi kuin ajattelun reitti. Ärsyke on joka tapauksessa rekisteröitävä ennen kuin sitä voi ryhtyä prosessoimaan. Jopa alitajuinen tietoisuuden taso ja käsittely riittää tuomaan ärsykeksen tunneprosessiin (Zajonc 1998). Toisaalta ajatteluumme iskostuneet totunnaiset tai opitut tavat tulkita ärsykeitä ovat nekin usein tiedostamattomia.

Esimerkiksi fyysiset esteet, kuten katsekontaktin puuttuminen, rajoittavat henkilön mahdollisuutta välittää oma tunnetilansa muille läsnä oleville (Howard & Gengler 2001). Antonio Damasio (2010) väittää, että luomme yhteyden kanssaihmeisiimme myös kokonaisvaltaisen kehollisesti, emme ainoastaan näköhavaintojen, kielen tai loogisen ajatustenvaihdon välityksellä.

Tunnetaltiointiin liittyy myös ymmärtämisen prosessi (sensemaking) (Weick 1995). Ymmärtämisprosessi käynnistyy, kun toiminnan virta keskeytyy. Keskeytys kertoo, että toimintatilanteessa on tapahtunut muutoksia, jotka vaativat huomiotaamme. Toiminnan keskeytyminen aiheuttaa yleensä vahvasti valpastuneen tunnetilan (arousal), joka



puolestaan avaa tietä tunteen vaikutukselle ymmärrysprosessissa (Weick 1995:45). Ymmärtämisprosessin avulla pyrimme selvittämään, mitä on tapahtunut, mitä se merkitsee ja miten seuraavaksi tulisi toimia. Meillä on myötäsytynäinen taipumus eritellä tilanteita automaattisesti sen mukaan, mitä ne merkitsevät meille (Ekman 1992). Arvioimme havaitsemamme ärsyksen miellyttävyyttä, sen merkitystä tavoitteidemme kannalta tai edellytyksiämme selviytyä tietyssä tilanteessa (Scherer 1995).

Tunnetaltioinnin prosessin merkitys riippuu mitä suurimmassa määrin tilanneyhteydestä. Kädellä koskettaminen olalle voidaan kokea uhkaukseksi, myötätunnon osoitukseksi tai tervehdykseksi tilanteen mukaan. Strateginen haaste, jonka eteen yrityksen johtajat ja päälliköt joutuvat, voi merkitä yhdelle uhkaa ja toiselle mahdollisuutta (Jackson & Dutton 1988). Ihmiset saattavat tuntea tuskaa pikemminkin sen perusteella, kuinka heidän organisaationsa suhtautuu tapahtumiin, kuin tapahtumien luonteen perusteella - erityisesti silloin, kun johonkin tapahtumaan liittyy vastuullisuuden, reiluuden tai kontrollin ulottuvuus (Frost 2003).

### *Tunnevihjeet, tunneilmaisu ja tunteiden havaitseminen*

Pienet eleet ja ilmeet, joiden kautta tunteet välittyvät muille, valtaavat tärkeän sijan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, sillä organisaatioissa ei usein pystytä keskustelemaan tunteista sopivan sanavaraston puuttuessa (Sandelands 1988). Näihin pieniin ilmaisuvoimaisiin vihjeisiin lukeutuvat kasvojen ilmeet, äänensävyt, kehon kieli, liikekieli, kosketus ja fyysinen etäisyys (Allport & Vernon 1933).

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen tasolla tunnevihjeet toimivat kaikkein vahvimpana sosiaalisen vaikuttamisen muotona (Ekman 1971; Keltner & Haidt 1999). Tunnevihjeet toimivat sosiaalisen elämän alueella välineinä kolmella eri tavalla (Keltner & Haidt 1999): Ensinnäkin, tunnevihjeet antavat tehokkaasti tietoa uskomuksistamme ja aikomuksistamme ja välittävät palautetta muille. Toiseksi, tunnevihjeet aikaansaavat muissa tunnereaktioita, joiden ansiosta voidaan selvittää yhteisöllisen elämän hankaluuksia. Esimerkiksi vihje häpeän tunteesta voi aikaansaada vastapuolella halun antaa anteeksi tai kivun kokemisen vihje synnyttää myötätuntoa. Kolmanneksi, tunteet voivat toimia palkintona tai rankaisuna ja ne voivat toimia lupauksina tai uhkina tulevista palkinnoista tai rangaistuksista. Esimerkiksi (Morris & Keltner 2000) vihan ilmaus toimii rankaisuna virheistä, kiitollisuuden ilmaus toimii palkintona yhteistyön sujumisesta, syyllisyyden ilmaus puolestaan toimii pyrkimyksenä korjata suhteen säröjä ja häpeän ilmaus välittää pahoittelun, jonka avulla voi välttyä rangaistukselta. Tunteet eivät ehkä aina ole tarkoituksenmukaisia, mutta jokainen tunne syntyy jotakin tarvetta palvellakseen (Morris & Keltner 2000).

Sosiaalisessa tilanteessa läsnäolijat vaikuttavat vahvasti tunneilmaisuun (Fridlund 1994). Kulttuuriset ja henkilökohtaiset ilmaisutyyli vaihtelevat, mutta klassiset tutkimukset ovat osoittaneet, että ihminen pystyy kulttuuritaustasta riippumatta erittäin tarkasti tunnistamaan perus-



tunneilmaisujen viestit (Ekman 1971, 1992; Russell 1994). Silti monet ihmiset saman kulttuurin piirissä luovat omintakeisia tyylejä ilmaista itseään (Elfenbein & Shirako 2006). Ekman ja Friesen (1969) esittivät tunneilmaisun hierarkian, jonka mukaan ihminen pystyy helpommin hallitsemaan kasvojensa ilmeitä kuin kehoaan ja ääntään. Kasvojen välityksellä ihminen ilmaisee haluttuja viestejä, kun taas keho ja äänen-sävy vuotavat esteettömästi sellaisia vihjeitä, joita henkilö ei ehkä haluaisi paljastaa.

Organisaatiohierarkia vaikuttaa henkilön tunnekokemuksiin. Van Maanen ja Kunda (1989) väittävät, että hierarkian ylätasoilla toimivat aiheuttavat runsaasti tunnevirikkeitä muille, mutteivät pysty vastaamaan niihin samassa määrin.

Ihminen valikoi toimintatilanteitaan ja myös muovaa niitä toiminnallaan. Tunteet voivat katalysoida toimintaa (Gross 1998). Organisaatiomuutos vaikuttaa tunteisiin, mutta tunteet puolestaan voivat myös aiheuttaa muutoksia organisaatiossa (Elfenbein 2007). Positiivinen organisaatio-tutkimussuuntaus tähdentää, että pyrkimykset parantaa organisaatioita kehittämällä niistä turvallisempia, oikeudenmukaisempia ja palkitse-vampia tuottavat myös tunnetasolla tyydytystä (Cameron, Dutton, Quinn & Wrzesniewski 2003; Dutton & Heaphy 2003; Dutton & Ragins 2007; Frost 2003).

Elfenbein (2007) tarkoittaa tunteiden havaitsemisella prosessia, jossa henkilö b analysoi henkilön a ilmaisemia vihjeitä omasta tunnetilastaan. Tunnevihteet toimivat ikkunana toisen henkilön ajatuksiin ja tunteisiin. Esimiehet ja johtajat tarkkailevat alaistensa tunteita saadakseen käsityksen siitä, kuinka nämä ymmärtävät vallitsevan toimintatilanteen ja voidakseen sopeuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään sen mukaisesti (Huy 2002). Samalla tavalla tiimin jäsenet tarkkailevat johtajaansa ja mikäli he havaitsevat kielteisiä vihjeitä, he tulkitsevat ne tyytymättömyyden osoitukseksi työsuorituksestaan (Sy, Côté & Saavedra 2005).

Karl Weick (Weick 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005) väittää, että ymmärtämisen prosessi on julkinen ja sosiaalinen tapahtuma. Kun tilanteet ovat hämmentäviä ja monitasoisia, ja niissä piilee epämiellyttäviä yllätyksiä, ihmiset ryhtyvät hanakasti arvioimaan tilanteita uudelleen (Ashforth & Humphrey 1995). Organisaatioissa esimiehet ja johtajat voivat ohjata tätä prosessia ilmaisemalla sellaisia vihjeitä, joiden avulla tilanteen merkitys selvenee ja ymmärrettävyys paranee (sensegiving) (Gioia & Chittipeddi 1991). Timo Vuori (2011) selvitti väitöskirjassaan, kuinka ulkopuolinen muutosvalmentaja pyrki vaikuttamaan muutosseminaariin osallistuneiden tunteisiin. Vuori kehitti emotionaalisen merkitysten luomisen<sup>2</sup> prosessiteorian, joka sisältää tunneintensiteetin (arousal)

---

<sup>2</sup> Vuori suomentaa sensegiving -termin merkityksen luomiseksi. Tästä poiketen olen omaksunut ilmauksen selventämisprosessi, joka mielestäni sopii käytettäväksi Pauli Juutin ymmärtämisprosessi -suomennoksen rinnalla. Monet tutkijat suomentavat sensemaking -

kasvattamisen, kognitiivisen uudelleen määrittelyn ja sitoutumisen vahvistamisen mikrovaiheet.

### *Tunteiden seuraukset organisaatioissa*

Tunnekokemukset vaikuttavat asenteisiimme, käyttäytymiseemme ja ajatteluun (Elfenbein 2007). Ihmiset tarkkailevat muiden käyttäytymistä ja poimivat vihjeitä päästäkseen paremmin kosketuksiin oman sisäisen maailmansa kanssa (James 1884). Samaan tapaan Weick ym. (Weick 1995; Weick ym 2005, Weick 1979) väittävät, että toiminnan avulla saavutamme ymmärryksen tilanteesta ja että, ihmisen toiminta on aina askeleen edellä ajattelua. Tunnekokemuksen aikaansaama toiminta voi lisätä yksilön ymmärrystä itsestään, ja lisäksi se tarjoaa arvokasta ymmärrystä lisäävää tietoa muille (Elfenbein 2007).

Tunteiden aikaansaamat asenteet vaikuttavat meissä voimakkaammin kuin ajattelun myötä syntyvät. Tunteet ovat asenteiden ensisijainen muovaaja (Zajonc 1998). Tunteiden vaikutuksesta syntyvät asenteet ennustavat paremmin ihmisen tulevaa käyttäytymistä kuin ajattelun muovaamat asenteet (Millar & Millar 1996). Vaikka näiden eroa on vaikea jäljittää käytännössä, tutkimus on osoittanut, että ihminen ilmaisee tunneperäisen asenteen vakuuttavammin ja voimakkaammin itseensä luottaen (Edwards 1990).

Tunteet sitouttavat työhön voimakkaammin kuin ajatteluun perustuva järjely, että tämä työ sopii juuri minulle (Brief & Weiss 2002). Tunnekokemuksen tärkeästä merkityksestä työtyytyväisyydelle riittää kosolti todistusaineistoa (Elfenbein 2007). Vahva positiivinen tunnelataus ja heikko negatiivinen tunnelataus ennustivat erään laajan tutkimuksen mukaan vahvempaa sitoutumista organisaatioon, vähäisempää tunneväsymystä, voimakkaampaa henkilökohtaisen saavuttamisen kokemusta ja harvempia aikeita työpaikan vaihtoon (Thoresen ym 2003).

Tunteet sananmukaisesti liikuttavat meitä eteenpäin (Elfenbein 2007). Jokainen tunnekokemus laukaisee jonkin tietyn toiminnallisen reaktion (Lazarus 1991). Tällaiset toimintapyrkimykset aktivoivat käyttäytymistämme ja luovat tärkeysjärjestyksen, jonka mukaan meidän joko tulee toimia tai olla toimimatta suhteessa ympäristöömme (Fridja 1988). Tunnekokemus herkistää sopeuttamaan käyttäytymistä tarpeen ja tilanteen mukaan ja luo siten joustavuutta toiminnan keinovalikoimaan (Scherer 1984).

Fredricksonin (Fredrickson 2001) 'broaden and build' -teoria tunteiden laajentavasta ja rakentavasta merkityksestä ihmisen toiminnassa korostaa, kuinka positiivinen tunnekokemus laajentaa toimintamme keinovalikoimaa rohkaisten luovuuteen ja uuden etsimiseen. Siten myönteinen tunnekokemus kannustaa tarttumaan toimeen sen

---

ilmauksen merkityksen luomiseksi ymmärtämisprosessin sijaan. Tässä raportissa käytän ilmauksia ymmärtämisprosessi ja selventämisprosessi.

välttelämisen sijaan ja avartaa mielemme näkemään uusia mahdollisia käyttäytymisen tapoja. Myönteiset tunteet johtavat myös pidäkkeettömämpään käyttäytymiseen organisaatioissa, mikä tarkoittaa muiden estottomampaa auttamista, organisaation suojelemista, rakentavien ehdotusten esittämistä, oman kehittymisen parantamista ja hyvän tahdon levittämistä (George & Brief 1996).

Vaikka tunnetta on pitkään pidetty järkevyyden esteenä, nykytutkimus vahvistaa, että tunne vaikuttaa ajatteluun edistäen sitä, ja että järki ja tunne kietoutuvat toiminnallisesti tiiviisti toisiinsa (Fineman 2004). Tunne suorastaan ohjaa ajattelua, keskeyttää ajattelun tarvittaessa ja siirtää huomion johonkin tähdellisempään (Clore, Schwarz, & Conway 1994; Weiss & Cropanzano 1996). Tunne palvelee ajattelua suuntaamalla sen ongelman ratkaisuun. Se auttaa erottamaan olennaisen epäolennaisista virikkeistä ja synnyttää motivaation päätöksen tekoon ja toimeenpanemiseen (Fineman 1996).

Damasion mukaan (1994) tunne on olennainen osa ajatteluamme ja päätöksentekokykyämme. Olemme riippuvaisia kehollisista merkeistä, jotka toimivat sisäisinä signaaleina toimiemme seurauksista ja niiden haluttavuudesta. Tunteet tarjoavat myös tietoa omasta psykologisesta tilastamme ja toimintaympäristömme tilasta. Pelon tai rauhallisuuden kokemus auttaa arvioimaan toimintaympäristön turvallisuutta (Schwarz & Clore 1983). Tunnekokemus myötävaikuttaa myös muistamiseen sekä uuden oppimiseen ja uuden tiedon tulkitsemiseen (Forgas 2003). Myönteiset tunteet tuottavat paljon rakentavia vaikutuksia, mutta kielteisilläkin tunteilla on etunsa. Ne voivat energisoida voimia muutokseen ja lisätä luovuutta ajatteluamme (George & Zhou 2002). Kielteisen tunnetilan vallitessa aivojemme tiedonkäsittely toimii järjestelmällisemmin, tarkemmin ja keskittyy ulkoiseen pyrkien poistamaan niitä ulkoisia tekijöitä, joista kielteinen tunnetila aiheutui (Clore ym 1994; Forgas 2003). Sekavilla tunteillakin on sijansa: ne kertovat, että asiat eivät ole raiteillaan ja tarvitaan uusia ratkaisuja, kun entiset eivät enää toimi (Fong 2006). Tunteet toimivat linssinä, joiden läpi tarkastelemme maailmaa: vihainen keskittyy syytöksiin ja pelokas riskeihin (Loewensen & Lerner 2003).

Ajattelumme ja tunteemme kietoutuvat siis väistämättä toisiinsa (Ellsworth & Scherer 2003). Tunteet muokkaavat ajatustemme rakentumista, joten tunteen erottaminen ajatuksesta on pulmallista (Forgas 2003). Kun arvioimme tilannetta, onko se hyvä vai huono, mietimme sen seurauksia, sen merkitystä tavoitteillemme, tuntuu epäolennaiselta määritellä jokin arvioinnin kohta joko tunnepitoiseksi tai ajatteluun liittyväksi (Elfenbein 2007).

### *Tunteet ja inhimillinen vuorovaikutus*

Tunteet ovat vahva vaikuttamisen keino (Elfenbein 2007). Inhimillistä vuorovaikutusta voi kutsua tunteiden tanssiksi, jossa tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen. Tunnevihjeet saavat muut eläytymään ja solahtamaan samankaltaiseen tunnekokemukseen. Tämä voi tapahtua ihmisten altistuessa samojen virikkeiden vaikutuksille, tai heidän kokiessaan myötätuntoa jonkin läheisen henkilön kokemusten johdosta (Elfenbein 2007). Kasvokkain läsnä ollen toistamme myös usein pienten tunnevihjeiden johdattelemina muiden tunneilmaisuja omien kasvojemme ilmeissä ja sukellamme siten vastaavanlaiseen tunnekokemukseen (Kelly & Barsade 2001; Rapson, Hatfield & Cacioppo 1993).

Monet tekijät vaikuttavat tunteiden tarttumiseen. Ryhmä voi luoda keskenään malleja ja sääntöjä, kuinka ohjata jäsentensä tunne-elämää (Elfenbein 2007). Sosiaalinen läheisyys altistaa tunteiden tarttumiselle: tunteet siirtyvät helpommin henkilöiden välillä, jotka pitävät toisistaan (Howard & Gengler 2001). Tunteiden tartunta voi myös lisätä läheisyyttä vahvistamalla ihmisten välisiä siteitä ja keskinäistä lojaalisuutta (Sporer & Kelly 2004). Conger (1991) on todennut, että kyky vedota alaisten tunteisiin on tärkeä vahvojen johtajien vaikuttamisen keino. Vaikka tunteiden tarttuminen tapahtuu ensisijaisesti kahden henkilön välisessä vuorovaikutuksessa toisen ollessa lähettäjä ja toisen vastaanottaja, vaikutus on vastavuoroinen ja tunne voi vallata koko ryhmän (Elfenbein, 2007).

Tunteiden merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja siten organisaatioiden toiminnassa on tavattoman suuri. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisen näkökulmasta erityisesti seuraavat huomiot ovat paikallaan: 1) Aiempi tutkimus osoittaa sanattomien tunnevihjeiden tärkeän sijan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. 2) Tunnekokemukset vaikuttavat suuresti ajatteluumme, asenteisiimme ja käyttäytymiseemme. Tunteet ovat asenteiden ensisijainen muovaaja. 3) Myönteiset tunnekokemukset laajentavat toimintamme keinovalikoimaa ja karttavat voimavaraksi rohkaisten meitä toimintaan ja luovuuteen.

Nämä huomiot ovat kiinnostavia strategian kannalta. Se, millaisia tunnevihjeitä välitämme sanattomin viestein ja miten ne vaikuttavat toimintaamme, vaikuttaa myös strategian tekemiseen. Strategista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa tunteiden merkitys on kuitenkin tähän asti suurelta osin sivuutettu. Viime aikoina eräät tutkijat ovat alkaneet kiinnittää huomiota tunteiden osuuteen strategiassa. Seuraavaksi tarkastelen aiempaa tutkimusta tunteiden merkityksestä strategisessa johtamisessa.

#### **2.4.2. Tunteet ja strategia**

Powell, Lovaglio ja Fox (2011) kehottivat tutkijoita sekä laajentamaan että syventämään ymmärrystämme strategiasta käyttäytymistieteellisenä

ilmiönä (behavioral strategy), koska siinä perinteinen strategisen johtamisen teoria sekä kognitiivisen ja sosiaalipsykologian teorit yhdistyvät. Tavoitteena olisi luoda realistisia käsityksiä inhimillisen ajattelun, tunteiden ja sosiaalisen käyttäytymisen merkityksestä strategiassa ja siten rikastuttaa strategiateoriaa, empiiristä tutkimusta strategiasta ja käytännöllistä strategista toimintaa (Huy 2012). Erityisesti tunteiden osuus strategian tutkimuksessa loistaa poissaolollaan, vaikka meillä muutoin on kosolti tutkimustietoa tunteiden merkityksestä organisaatioissa (Huy 2012).

Tunteiden vaikutus ajatteluun on kuitenkin ollut esillä strategisen tutkimuksen piirissä jo 1970-luvulta alkaen. Se esiintyy sellaisten käsitteiden yhteydessä kuin vahvistuva sitoutuminen (Staw 1976; Staw, Sandelands & Dutton 1981) tai strategisten seikkojen kokeminen joko uhkana tai mahdollisuutena (Jackson & Dutton 1988; Sandelands & Dutton 1981). Huy on selvittänyt tunteiden roolia strategiaprosessissa (Huy, 1999, 2002, 2005). Kiintoisaa olisi hänen mielestään perehtyä paremmin siihen, kuinka yksilötason tunteet voivat aiheuttaa yhteisön tai koko organisaation tasolla ilmeneviä seurauksia (Huy 2012). Huy (em) ehdottaa tarkemmin tarkasteltaviksi erityisesti kahta teemaa: Millaisissa tilanneyhteyksissä tunnetekijät vaikuttavat organisaation strategiaan? Kuinka yksilötason tunnetekijät vaikuttavat organisaatiotason ilmiöihin?

Huyn (2012) mielestä olisi arvokasta tutkia, mikä merkitys tunteilla on fuusio- ja yritysosuuttilanteissa. Olisi myös kiinnostavaa selvittää ylimpien johtotiimien keskinäisen vuorovaikutuksen ja keskinäisten suhteiden merkitys strategiaprosesseissa ja niiden vaikutus strategiaan. Feng Liu ja Sally Maitlis selvittävätkin johtotiimin jäsenten välistä tunnedynamiikka pian ilmestyvässä artikkelissaan. Siinä he tarkastelevat, kuinka tunnedynamiikka ilmenee ylimmän johdon kokousten strategiakeskusteluissa. Liu ja Maitlis hyödynsivät mikroetnografiaa eli videoivat ja nauhoittivat kokouskeskustelut sekä analysoivat ne myöhemmin mikroskooppisella tarkkuudella. Näin he saattoivat tavoittaa sekä sanattoman että sanallisen tunneilmaisun vivahteet. Keskustelut kiireellisistä ja kriittisistä strategiakysymyksistä aiheuttivat kiihkeää vastakainasettelua ja kärkevää kiistelyä ajaen tiimin jäseniä etäälle toisistaan ja aiheuttaen kitkaa strategian muovaamiseen. Kun keskustelut koskivat asioita, jotka eivät olleet kriittisiä ja kiireellisiä luonteeltaan, tunnedynamiikka muodostui myönteisen energisoivaksi ja leppoisaksi. Tämä puolestaan tiivistä johdon jäsenten välisiä suhteita, jonka ansiosta strategian muovaaminen oli luovaa ja kokoavaa.

Huy (2012) toteaa, että ryhmän sosiaalisella identiteetillä eli vahvalla samastumisella muihin voi olla merkittäviä vaikutuksia organisaation toiminnassa. Hänen tutkimuksensa (Huy 2011) osoittaa, kuinka suuren teknologiayrityksen ylimmän johdon neutraali, asiakeskeinen ja tunteet sivuuttava suhtautuminen strategiatyöhön hankaloitti strategisen muutoksen toteutumista. Juuri tehtävään nimitetty uusi toimitusjohtaja nosti strategisen muutostyön yhteydessä nuorempia, lyhyemmän aikaa yrityksessä työskennelleitä keskijohdon jäseniä avainasemiin, koska hän arvio näiden sopivan muita paremmin näihin tehtäviin. Pitkään

yrityksessä työskennelleet keskijohdon jäsenet kokivat tämän menettelyn oman työnsä arvosteluksi ja osaamisensa vähättelyksi. Nuoret avainasemiin nimitetyt samastuivat vahvasti vanhempien kollegoidensa tunne-reaktioihin, koska tunsivat kuuluvansa samaan sosiaaliseen ryhmään. Näiden tunnekokemusten vaikutuksesta jotkut avainasemiin nimitetyt keskijohdon jäsenet vastustivat muutoksia ja siten niiden toteutuminen hankaloitui.

Hyu (2011) raportoi myös päinvastaisen esimerkin samantyyppisestä tilanteesta. Vastanimitetty johtaja halusi vahvistaa myyntiorganisaation asiakaskeksisyyttä, jotta yritys tuntisi asiakkaansa paremmin ja pystyisi siten paremmin palvelemaan näitä. Hän päätti organisoida ryhmänsä uudelleen niin, että asiakassegmenteistä vastaisivat yleisosaajien sijaan asiantuntijat. Yleisosaajien keskuudessa tämä muutos aiheutti kielteisiä tunteita. Uuden johtajan apuna sattui olemaan konsultti, joka tunti henkilöstön, ja tunnereaktioita päästiin käsittelemään nopeasti. Konsultti toimi eräänlaisena välittäjänä, jonka kautta yleisosaajat saattoivat käsitellä tunteitaan. Edelleen konsultti fasilitoi sellaisen vuorovaikutusprosessin organisaatiossa, jonka myötä kaikki ryhmän jäsenet pystyivät paremmin ymmärtämään muutoksen tarkoituksen ja sen hyödyn koko organisaation kannalta. Näin useat yleisosaajatkin hyväksyivät muutoksen, joten hankaluudet jäivät lyhytaikaisiksi. Avoin vuorovaikutusprosessi aikaansai myös yhteisiä positiivisia tunteita myyntiryhmän keskuudessa. Ne auttoivat myöhemmin nopeasti sopeuttamaan toimintaa, kun asiakastyössä ilmeni ongelmia.

Huy (1999, 2005) kehottaa lisäksi tutkimaan organisaation tunnekyvykkyyttä, jolla hän tarkoittaa organisaation kykyä havaita, seurata, sivuuttaa tai huomioida jäsentensä tunteita sekä yksilön että yhteisön tasolla. Tällainen kyvykkyys liittyy organisaation toimintatapoihin, jotka heijastavat taitoa ja tietoa siitä, kuinka tunteita käsitellään niin, että ne ovat sopusoinnussa organisaation tavoitteiden kanssa. Huy (1999, 2010) kutsuu tällaisten toimintatapojen noudattamista tunnedyndamiikaksi. Siinä on kyse empatian, sympatian, toivon ja ilon ilmaisemisesta ja virittämisestä. Näiden tunteiden herättäminen voi suuresti edistää organisaation muutosprosesseja, muutosherkkyyttä sekä oppimista (vrt. Frederickson 2001, broaden and build -teoria).

Tutkimukseni valaisee tätä Huyn jälkimmäistä kiinnostuksen kohdetta. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden tarkastelu avaa näkökulmia Huyn mainitsemaan tunnekyvykkyyteen, lähinnä sen rakentumiseen yhteisöllisen strategisen toimijuuden yhteydessä. Avainasemassa ovat johdon kehittämisohjelmissa sovelletut yhdessä tekemisen tavat, jotka tuottavat tunne-energiaa. Huyn tarkoittama tunnedyndamiikka eli empatian, sympatian, toivon ja ilon virittäminen sivuaa läheisesti tunne-energiaa.

Ennen kuin esittelen tutkimukseni tuloksia kuvailemalla ja erittelemällä yhteisöllistä strategista toimijuutta ja sen rakentumista, kartoitan strategisen toimijuuden tutkimusta, joka on toteutettu strategia käytäntönä -näkökulmasta. Nämä tutkimukset avaavat tietä yhteisöllisen strategisen toimijuuden tunnistamiseen ja sen erittelemiseen.

## **2.5. Tutkimus strategisesta toimijuudesta strategia käytäntönä -näkökulmasta**

Olen tunnistanut tähänastisesta strategia käytäntönä -kirjallisuudesta keskeisiä tutkimuksia, jotka jollain tapaa joko sivuavat strategista toimijuutta tai syventyvät sen rakentumiseen. Aiempi tutkimus on tarkastellut strategista toimijuutta vuorovaikutuksen dynamiikan kannalta, pohtinut ymmärtämisen prosessin merkitystä toimijuuden rakentumisessa sekä tunnistanut käytänteitä, jotka joko edistävät tai estävät toimijuuden rakentumista. Seuraavaksi pohdin, miten tähänastinen tutkimus avaa tietä omalle tutkimukselleni yhteisöllisestä strategisesta toimijuudesta ja sen rakentumisesta.

### **2.5.1. Vuorovaikutuksen dynamiikka strategisen toimijuuden rakentumisessa**

Dalvir Samra-Fredericks (2003) hyödyntää keskusteluanalyysiä tarkastellessaan, kuinka strategiset toimijat muovaavat organisaation strategiaa keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Tutkimus erittelee yksityiskohtaisesti strategisten toimijoitten välistä vuorovaikutusta ja sen myötä rakentuvaa merkitystä. Tutkijan aineistona on paikallisen toimintatilanteen keskusteluissa luonnollisesti syntyvä vuoropuhelu.

Tutkimuksen kohdeorganisaation strategiset toimijat ovat laatimassa viisivuotiskauden strategiaa. Työskentelyä ohjaa voimakkaasti toimitusjohtaja (A), joka yrittää taivutella muut strategiset toimijat hyväksymään oman näkemyksensä organisaation heikkouksista, jotka johtivat erään toimijan (B) lähtöön.

Samra-Fredericks osoittaa, kuinka näiden kahden toimijan A:n ja B:n kielelliset kyvyt tuottavat tuloksia vuorovaikutuksessa. Toimija A kykenee hyödyntämään puheessa erilaisia tiedon muotoja, havainnoimaan ja ohjaamaan inhimillisen vuorovaikutuksen kulkua, kyseenalaistamaan ja kyselemään, välittämään sopivaa tunnetilaa, hyödyntämään vertauskuvia ja valjastamaan menneet tapahtumat käyttöön. Tutkijan mukaan vuorovaikutuksen lopputulosta on kuitenkin vaikea ennakoida, koska inhimillinen vuorovaikutus on niin tavattoman värikästä, dynaamista ja monimuotoista. Siten lopputulokseen vaikuttaa näitä edellä mainittuja taitoja enemmän hienovarainen kyky soveltaa niitä juuri oikealla hetkellä



ja käyttää niihin liittyviä kielellisen ilmaisun taitoja vuorovaikutuksessa erojen esille tuomiseksi. Kielellisen vuorovaikutuksen taito muovaa tai rakentaa huomaamattoman pienin siirroin hetki hetkeltä kuin kerroksittain uskomuksia, mielipiteitä, arvoja, oletuksia, tunnetiloja, käsityksiä, merkityksiä jne. Näin toimija A, organisaation toimitusjohtaja, vaihe vaiheelta, kerros kerrokselta tuottaa uskottavan ja vähitellen kaikkien toimijaryhmään kuuluvien yhteisesti hyväksymän ymmärryksen organisaation heikkouksista ja päätöksistä, jotka johtivat toimijan B erottamiseen.

Johtopäätöksissään Samra-Fredericks kuvaa kahta tietämisen tapaa, jotka strategiset toimijat keskinäisessä vuorovaikutuksessaan saavat liikkeelle. Ensimmäinen, tietotaito, koskee tapoja, joilla ihmiset ilmentävät hiljaista tietoa siitä, kuinka tulee noudattaa julkilausumattomia keskustelun ja vuorovaikutuksen siirtoihin liittyviä sääntöjä. Toinen tietämisen tapa liittyy asiasisältöihin ja sanojen valikoivaan, johdattelevaan käyttöön, jolla pyritään saamaan toimijan B vaikutus organisaatioon näyttämään vähäpätöiseltä ja jopa vahingolliselta. Samra-Fredericks osoittaa havainnollisesti, kuinka toimija A retoristen ja ihmissuhdetaitojensa avulla saa aikaan tällaisen lopputuloksen.

Kuvailemani tutkimus osoittaa, kuinka keskeisessä toimitusjohtajan roolissa olevan strategisen toimijan vuorovaikutustaidot rakentavat ryhmän muiden toimijoiden näkemyksiä ja miten kyseinen henkilö näin muovaa koko toimiryhmän käsitystä ryhmän yhden jäsenen roolista.

Samra-Fredericksin tutkimus tuo esille vuorovaikutuksen keskeisen merkityksen yhteisöllisessä strategisessa toimijuudessa tunnistamalla niitä vuorovaikutuksen keinoja, joilla vuorovaikutukseen osallistuvat muovaavat toistensa mielipiteitä. Lisäksi se osoittaa, että vuorovaikutus on aina hyvin elävä ja ennakoimaton prosessi, jonka lopputulosta ei voi tietää ennakolta.

Samra-Fredericksin tutkimus kiinnittää huomiota retoriikkaan manipulointikeinona. Oma tutkimukseni sen sijan kuvaa retorisia ja inhimillisen vuorovaikutuksen taitoja ja tapoja, jotka edistävät yhteisöllistä toimijuutta kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa. Yhdessä tekemisen käytänteet tuottavat yhteisöllistä strategista toimijuutta, joka voimaannuttaa avainjohtajien ryhmän jäsenet myös kyseenalaistamaan ylimmän johdon käsityksiä.

Laineen ja Vaaran (2007) tutkimus puolestaan tarkastelee subjektiuden diskursiivista rakentumista. Heidän tutkimuksensa syventää Knightsin ja Morganin (1991) tutkimustuloksia, jotka selvittivät, kuinka strateginen puhetapa vaikuttaa yksilön todellisuuden ja merkityksen kokemukseen. Knightsin ja Morganin (1991) mukaan yksilöiden subjektiuden kokemus on sidoksissa siihen, kuinka he osallistuvat strategiadiskurssiin ja strategian käytäntöön.

Laine ja Vaara (2007) hyödyntävät kriittistä diskurssianalyysiä ja tunnistavat diskursiivisia elementtejä ja toistuvia kaavoja, jotka ilmentävät toimijaryhmien valtakamppailua strategisesta hegemoniasta.



He kysyvät, millaisia toimijuuteen kohdistuvia strategian tekemisen kiistoja esiintyi kohdeyrityksessä. Heidän tulkintansa mukaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ylin johto pyrki muutosta johtaessaan diskursiivisin keinoin ohjaamaan strategiaa ylhäältä alas koko organisaatiossa, ja se synnytti vastarintaa. Keskijohto käynnisti oman strategiapuheensa yksiköissään luodakseen tilaa omille kehittämis-toimilleen, joita ylimmän johdon strategiapuhe ei tukenut. Projekti-insinöörit puolestaan etäännyttivät itsensä esimiesten strategiapuheesta säilyttääkseen oman identiteettinsä muutoksen keskellä. Projekti-insinöörit kokivat, että esimiesten puhetapa uhkasi heidän ammatti-identiteettiään asiansa osaavina insinööreinä.

Laine ja Vaara (2007) tähdentävät, että heidän tunnistamansa dialektiset kontrollin ja vastustamisen keinot eivät ole vain organisaatioiden retorista arsenaalia vaan liittyvät likeisesti sosiaalisiin tilanneyhteyksiin. Ne heijastavat toimijoiden sosiaalista asemaa ja pyrkivät torjumaan asian-osaisten toimijoiden kokemaa konkreettista uhkaa. Laine ja Vaara katsovat, että heidän esimerkkinsä paljastavat organisaatioille tyypillisen strategian tekemiseen liittyvän ongelman: ylimmän johdon ja muiden toimijaryhmien välisen konfliktin ja vastakkainasettelun. Edelleen he korostavat kuinka keskijohto voi uudistaa diskursiivisia ja sosiaalisia käytäntöjä. Näin toimien tämä toimijaryhmä voi myös olla keskeinen vaikuttaja organisaation strategian tekemisessä.

Laineen ja Vaaran tutkimus pureutuu ansiokkaasti ongelmiin, jotka synnyttävät organisaatiossa kuiluja eri toimijaryhmien välille strategian tekemisen eri vaiheissa. Konfliktit johtuvat usein siitä, että ylin johto ja muilla organisaatiotasoilla toimivat henkilöt eivät käy keskustelua yhteisistä päämääristä ja keinoista niiden saavuttamiseksi. He eivät ehkä lainkaan kohtaa kasvokkain eivätkä ainakaan työskentele riittävästi keskenään strategisten kysymysten parissa. Kasvotusten tapahtuvan keskustelun ja yhdessä tekemisen vähäisyys ja sen myötä yhteisten tulkintojen estyminen aiheuttavat ennakkoluuloja, väärinkäsityksiä ja vastakkainasettelua. Ongelmat voivat helposti kasaantua, kun ylin johto tahdittaa yksin strategian tekemistä kutsumatta organisaation keskijohtoa ja asiantuntijoita mukaan tähän toimintaan jollain tavalla. Itsensä sivuutetuiksi kokevat toimijat tulkitsevat arvostuksen ja luottamuksen puutteeksi sen, että heidät jätetään strategiakeskustelujen ja strategioiden työstämisen ulkopuolelle. Organisaatio saattaa menettää monia arvokkaita ideoita, joita yhteiset keskustelut voisivat tuottaa ja jotka voisivat jalostaa organisaation strategiaa ja antaa pontta sen toteutukseen. Organisaation jäsenet luisuvat keskinäisiin kiistoihin toimijuudesta aiheuttaen toiminnalle sellaista kitkaa, joka voi estää tai ainakin hidastaa menestyksestä strategian tekemistä.

Laineen ja Vaaran ja toisaalta myöhemmin esittelemäni Ketokiven ja Castañerin (2004) tutkimuksissa esille nousevat vastakohdat paljastavat tekijöitä, jotka sivuavat yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmiötä. Ongelma kiteytyy osallistumiseen tai sen puutteeseen. Edellinen tutkimus valottaa osallistumisen puutteen aikaansaamia kitkatekijöitä ja jälkimäinen tuo esille osallistumisen luomia mahdollisuuksia.

### 2.5.2. Strategisen toimijuuden rakentuminen ja ymmärtämisprosessi

Julia Balogunin ja Gerry Johnsonin (2004) pitkittäisaineistoon perustuva tutkimus tarkastelee keskijohdon ymmärtämisprosessia yrityksen muuttuessa hierarkkisesta hajautetuksi ja toteutuksen tapahtuessa ylhäältä alaspäin. Löydökset viittaavat siihen, että erilaiset muutosprosessit tuottavat toimijoiden mielessä erilaisia malleja. Edelleen löydökset tähdentävät sitä, kuinka sosiaalinen vuorovaikutus muuttaa neuvoteltaessa ajatustottumuksia. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että keskijohdon ymmärtämisprosessi nojautui vahvasti tämän toimijaryhmän keskinäiseen vuorovaikutukseen ylimmän johdon poissa ollessa.

Tämä tutkimus valaisee yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmiötä siitä näkökulmasta, kuinka toimijat epäselvässä tilanteessa luovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa yhteistä ymmärrystä. Ylin johto ei ole pystynyt viestittämään ymmärrettävästi miten uusi organisaatio toteutetaan käytännössä. Toisin sanoen strategisilla toimijoilla, tässä tapauksessa ylimmällä johdolla ja keskijohdolla, ei ole ollut tilaisuutta työstää yhdessä uuden organisoitumistavan merkitystä ja päästä yhteisymmärrykseen siitä, miten asioiden tulisi käytännössä toimia. Niinpä keskijohto hyödyntää käytettävissä olevia resursseja eli siihen kuuluvat etsivät yhteisymmärrystä kuuntelemalla vastavuoroisesti toistensa tulkintoja ja omaksumalla niihin perustuvia toimintatapoja.

Tutkimus pureutuu yhteisöllisen strategisen toimijuuden kannalta tärkeään ymmärryksen luomisen prosessiin. Samoin kuin Samra-Fredericksillä Balogunin ja Johnsonin tutkimuksessa toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus on läsnä ja tärkeällä sijalla. Omassa tutkimuksessani ymmärrys on keskeinen yhteisöllisen strategisen toimijuuden ulottuvuus, ja paneudun sen syntymiseen tarkastellen yhdessä tekemisen tapoja eli käytänteitä.

Organisaation jäsenet työskentelevät ennen muuta oman yksikkönsä tavoitteiden saavuttamiseksi. Voidakseen omalla työllään myötävaikuttaa koko organisaation päämäärien saavuttamiseen heidän tulee tiedostaa ja ymmärtää nämä organisaation tavoitteet. Ymmärrys auttaa heitä tekemään aloitteita ja toimimaan itsenäisesti siten, että koko organisaation prioriteetit ja tavoitteet saavat heidän työssään huomiota (Wooldridge & Floyd 1990). Ketokivi & Castañer (2004) selvittivät tutkimuksessaan, kuinka keskijohdon osallistuminen strategiseen suunnitteluun vaikutti keskijohdon toimintaan. Tutkimus osoitti, että keskijohdon osallistuminen strategiseen suunnitteluun toimi integroivana tekijänä, jonka vaikutuksesta keskijohdon jäsenet pystyivät laajentamaan näkökulmaa yli oman työnsä välittömien tavoitteiden ja pyrkivät ottamaan toiminnassaan huomioon myös koko organisaation päämäärät. Ketokivi ja Castañer nojaavat aiempien tutkijoiden löydöksiin, joiden mukaan osallistuminen strategiseen suunnitteluun aikaansaa osallistujissa informatiivisia, affek-

tiivisia ja motivoivia vaikutuksia. Osallistuminen auttaa osallistujia ymmärtämään organisaation tavoitteet paremmin sekä näkemään ne monet haasteet, joiden parissa ylin johto uurastaa (Tannenbaum & Massarik 1950). Lisäksi he kokevat kutsun osallistua strategiseen suunnitteluun osoitukseksi siitä, että ylin johto arvostaa heitä ja luottaa heidän kykyynsä tuoda lisäarvoa prosessiin (Nutt 2001). Tämä kokemus voi aikaansaada tunnetason vaikutuksen, jonka myötä osallistuja kokee itsensä tärkeäksi organisaation jäseneksi. Lisäksi tämä tunne arvostuksesta ja yhteenkuuluvuudesta lisää osallistujan kiinnostusta organisaation päämääriä kohtaan ja vahvistaa sitoutumista niihin (Kogut & Zander 1996; Tannenbaum & Massarik 1950).

Edellä mainittu tutkimus tuo valokeilaan kaksi tärkeää seikkaa, jotka liittyvät yhteisölliseen strategiseen toimijuuteen: ymmärryksen ja tunnekokemuksen. Osallistumisen myötä lisääntyvä ymmärrys vahvistaa henkilön kykyä toimia koko organisaation päämäärien hyväksi keskittymättä vain oman yksikkönsä tavoitteisiin. Osallistuminen strategiseen suunnitteluprosessiin suo henkilölle tilaisuuden ilmaista itseään; se ei ainoastaan vahvista hänen toimintaansa koko organisaation hyväksi vaan saattaa vahvistaa myös hänen sitoutumistaan organisaatioon ja sen päämääriin. Kuulluksi tuleminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne ja kokemus arvostuksesta ja oman työn merkityksestä lienevät sitoutumisen taustalla. Osallistuminen yhdessä tekemiseen strategisessa suunnittelussa tarjoaa mahdollisuuden tämän tunneulottuvuuden virittymiseen. Vaikka Ketokivi ja Castañer keskittyvät tutkimuksessaan ensisijaisesti siihen, kuinka osallistuminen strategian suunnitteluun auttaa keskijohtoa laajentamaan näkökulmaansa yli oman toiminta-alueensa, heidän työnsä avaa tärkeitä näkökulmia yhteisöllisen strategisen toimijuuden suuntaan ylipäänsäkin.

Toinen tuotteliaitten Julia Balogunin ja Gerry Johnsonin (2005) tutkimus, joka ilmeisesti perustuu samaan aineistoon kuin heidän vuoden 2004 tutkimuksensa, syventyy strategian tarkoitetusta toteutuksesta poikkeaviin ennakoimattomiin seurauksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan keskijohdon tapoja tulkita ja ymmärtää muutos, johon johto pyrki uuden strategian avulla. Tutkimus nojaa käsitykseen, että ymmärtämisprosessi tapahtuu erilaisissa vuorovaikutuskäytänteissä. Näihin lukeutuvat keskustelut, tarinointi, juoruilu ja neuvottelu niin virallisissa kuin epävirallisissakin muodoissaan. Huomiota kiinnitetään myös vuorovaikutuksen ei-kielellisiin ilmenemiin, kuten eleisiin ja ilmeisiin, käyttäytymisen piirteisiin ja tekoihin. Kaikkien näiden vuorovaikutuskäytänteiden avulla toimijat tulkitsevat todellisuutta ja yrittävät ymmärtää, mitä tapahtuu ja miten heidän tulisi toimia.

Balogun ja Johnson kuvaavat sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoja, joihin toimijat osallistuvat ja joiden avulla he pyrkivät ymmärtämään yrityksen strategian mukaisen uuden organisaatorakenteen sekä uuden roolinsa ja sen asettamat velvoitteensa. Tutkijat myös selittävät, kuinka näistä keskijohdon keskinäisessä vuorovaikutuksessa rakentuvista todellisuuden tulkinnoista syntyy toivotusta strategiasta poikkeavia ennakoimattomia seurauksia.

Keskeisenä tuloksena Balogun ja Johnson esittävät, että keskijohdon keskinäiset ja hyvin epämuodolliset vuorovaikutustavat näyttäisivät toimivan muutoksessa merkittävimpana ymmärtämisprosessin areenana. Nämä keskijohdon keskinäiset prosessit myös tuottavat ennalta arvaamattomalla tavalla sekä strategian toivotut että ennakoimattomat seuraukset. Vuorovaikutus ylimmän johdon kanssa jää hyvin muodolliseksi ja tapahtuu suunniteltuina ja ohjattuina interventioina. Milloin epämuodollinen vuorovaikutus ylimmän johdon ja keskijohdon välillä jää vähäiseksi tai puuttuu kokonaan, keskijohto joutuu nojautumaan toiminnassaan pääosin keskinäisen vuorovaikutuksensa tuottamaan ymmärrykseen.

Yhteisöllisen strategisen toimijuuden kannalta uutta muihin edellä esittelemiini tutkimuksiin tuo erityisesti Balogunin ja Johnsonin oivallus epämuodollisen vuorovaikutuksen tärkeästä osasta ymmärryksen rakentumisessa ja toiminnan ohjaajana.

Myös Linda Rouleau (2005) paneutuu keskijohdon rooliin ja muutoksessa tapahtuvan ymmärtämisprosessin mikrososiaalisiin käytänteisiin. Hän tunnistaa neljä erilaista arjen käytännettä, joiden avulla kohdeorganisaation kaksi valveutunutta toimijaa pyrkivät vaikuttamaan ympärillään oleviin ihmisiin uuden strategian mukaisesti. Analyysissään Rouleau selvittää, kuinka keskijohdon toimijat omaksuivat uuden strategisen roolinsa tulkkeina ja taivuttelijoina. Tässä tapauksessa kohteena olivat organisaation ulkopuoliset jäsenet, yrityksen asiakkaat.

Rouleau tähdentää, että ymmärtämisprosessi ja selventämisprosessi<sup>3</sup> (sensegiving) eivät tapahdu vain ylimmän johdon toimesta, vaan ne toteutuvat kaiken aikaa arjen vuorovaikutustapahtumissa ja toimijoiden kokemuksissa. Keskijohdon jäsenet ammentavat myös toteuttamassaan ymmärrysprosessissa ja selventämisprosessissa hiljaisesta tiedostaan, joka on muodostunut ammatillisten, kulttuuristen ja sosiaalisten kokemusten kerrostumista. Tämä huomio osoittaa, kuinka toimijoiden keskustelut ja rutiinit nousevat heidän historiastaan ja kokemuksistaan eivätkä heidän henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteistaan tai tarkoituksellisista tavoitteistaan. Tutkimus nostaa valokeilaan, kuinka keskijohto asemoi itsensä päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja hyödyntää muutoksen toteutuksessa hiljaista tietoaan sosiaalisista rakenteista. Näin keskijohto asettuu strategian toteutuksen ytimeen ja päivittäisen toimintansa myötä osallistuu myös strategian muotoutumiseen.

Balogunin ja Johnsonin tavoin myös Rouleau osoittaa keskijohdon keskeisen merkityksen organisaation strategian toteutuksessa, olivatpa toteutumat toivottuja tai ennakoimattomia. Keskijohdon toimijat myös toteuttavat strategian riippumatta siitä, kuinka hyvin ylin johto on onnistunut myötävaikuttamaan heidän ymmärrysprosessinsa muotoutumiseen. Toimijat ammentavat joka tapauksessa omista kertyneistä voimavaroistaan tulkittessaan strategiaa ja toteuttaessaan sitä parhaan

---

<sup>3</sup> Sensegiving (Gioia & Chittipeddi 1991) viittaa siihen, kuinka henkilö selittämällä jotakin tilannetta tai tapahtumaa tarjoaa omaa tulkintaansa muille niin, että nämä omaksuisivat sen.

taitonsa mukaisesti. Rouleaun tutkimus kiinnittää näin yhteisöllisen strategisen toimijuuden kannalta huomiota mahdollisuuteen, että vastavuoroiset ja dialogiset arjen tekemisen tavat, jotka yhteisöllistä strategista toimijuuttakin rakentavat, voivat jalostaa organisaation strategiaa ja tehostaa sen toteutusta. Rouleaun tapaustutkimuksessa keskijohdon toimijat harjoittivat vuorovaikutusta ulkoisen tahon eli asiakkaiden kanssa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä juuri tällaiset suorat kanavat organisaation ja ulkoisen ympäristön rajapinnassa ovat ensiarvoisen tärkeitä. Siksi yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen erilaisissa strategian mikrokäytänteissä voi tuoda merkittävää lisäarvoa organisaatiolle.

### **2.5.3. Strategisen toimijuuden rakentumista estävät ja edistävät käytänteet ylimmän johdon ja keskijohdon välisessä vuorovaikutuksessa**

Saku Mantere (2005) toi strategia käytäntönä -kirjallisuuteen käsitteet strateginen esitaistelija (strategic champion) ja strateginen esitaistelutyö (championing activity vrt. Burgelman & Sayles 1986). Strategisella esitaistelijalla hän tarkoittaa toimijan sosiaalista asemaa, jossa yhdistyvät henkilöön asetetut odotukset ja hänen halunsa tarttua toimeen. Toiminta strategian esitaistelijana on Mantereen määritelmän mukaan aktiivista tekemistä, jossa toimija pyrkii eri tavoin vaikuttamaan strategisiin asioihin organisaatiossa. Hän täsmentää tällaisen toiminnan tarkoittavan aktiviteetteja, joilla vaikutetaan esimiehiin, kollegoihin ja alaisiin, pyritään vahvistamaan organisaation voimavaroja sekä vaikuttamaan strategian luomiseen sen eri vaiheissa suunnittelusta toteutukseen. Strateginen esitaistelija ylittää rohkeasti oman toimintakenttensä pyrkiessään vaikuttamaan organisaationsa strategian luomiseen.

Mantereen mielestä strategisen toimijuuden rakentumisen kannalta keskiöön asettuu se, kuinka strategista esitaistelutyötä joko edistetään tai estetään organisaatiossa. Hän nojautuu Paula Jarzabkowskin oivallukseen, kun hän toteaa edelleen, että toimijuus puolestaan sijoittuu strategia käytäntönä -kirjallisuuden ytimeen (Jarzabkowski 2004).

Omissa tutkimuksissaan Mantere on tyypitellyt strategisen esitaistelijan erilaisia esiintymismuotoja ja tunnistanut käytänteitä, jotka joko edistävät tai estävät hänen toimintaansa. Mantere jäsentää käytänteet kolmeen kategoriaan ja luonnehtii niitä kategorioiden sisällä joko uutta luoviksi tai jatkuvuutta ylläpitäviksi. Hän havaitsee vahvan jännitteen uutta luovien ja jatkuvuutta ylläpitävien käytänteiden välillä. Uutta luovat käytänteet rakentavat toimijuuteen henkilökohtaista strategian omistajuutta, kun henkilöllä on mahdollisuus tehdä omia tulkintoja ja toteuttaa itseään strategiaan liittyvissä asioissa. Jatkuvuutta luovat käytänteet sen sijaan palvelevat turvallisuushakuisuutta, kun henkilö pyrkii selkeyteen, jäntevyyteen ja ennustettavuuteen erilaisten toistuvien toimintatapojen avulla. Mantere pohtii ansiokkaasti, miten tasapainottaa näiden kahden

käytännetyypin välistä jännitettä organisaatioiden strategian tekemisen prosesseissa. Hän varoittaa aiheellisesti, ettei kumpaakaan pitäisi painottaa liikaa toisen kustannuksella, sillä molempia tarvitaan menestyvän toiminnan varmistamiseksi.

Yhteisöllisen strategisen toimijuuden kannalta näen tässä Mantereen tutkimuksessa seuraavia kantavia oivalluksia. Ensinnäkin Mantereen tunnistamat jatkuvuutta ylläpitävät käytänteet rakentavat turvallisuuden ja varmuuden tunnetta. Nämä käytänteet sivuavat nähdäkseni ymmärryksen ulottuvuutta, joka Mantereen tutkimuksessa liittyy sekä strategian ymmärtämiseen että toimijan oman toiminnan suhteuttamiseen organisaation strategiaan. Uutta luovaan omistajuuteen puolestaan liittyy itsenäisen ja vapaan toiminnan tuottama oivaltamisen ilo, joka rakentaa sitoutumista tunne-energian ulottuvuudella. Mantere erittelee monia vuorovaikutukseen ja osallistumiseen liittyviä seikkoja, jotka tuottavat tätä omistajuutta. Hän myös muistuttaa, että epävarmuuden ja ennakkoimattoman toimintaympäristön pyörteissä dynaamista strategista toimijuutta rakentavat sekä hämmennystä torjuva tukeutuminen rutiineihin että sellainen notkeus, jolla toimija voi selviytyä yhä uudelleen eteen tulevista yllättävistä käänteistä ja haasteista. Yhteisöllinen strateginen toimijuus ammentaa samanlaista voimaa tunne-energiasta, ymmärryksestä ja yhteisöllisyydestä, jotka keskinäinen vuorovaikutus, kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja yhdessä tekeminen mahdollistavat. Yhteisöllinen strateginen toimijuus antaa tilaa ja tukee toimintaa strategian esitaistelijana.

Mantere ja Vaara (2008) tarttuvat tärkeään kysymykseen, kun he lähtevät selvittämään ongelmia, jotka liittyvät osallistumiseen strategian tekemisen eri vaiheissa. He pureutuvat aiheeseen purkamalla kriittisen diskurssi-analyysin keinoin, millaisilla puhetavoilla on osallistumista estäviä tai edistäviä vaikutuksia. Tuloksissaan he tunnistavat kolme keskeistä diskursiivista tapaa, jotka voi yhdistää osallistumista estäviin lähestymistapoihin: mystifiointi, kurinalaistaminen ja teknologiapainotteisuus. Toisaalta he tunnistavat myös osallistumista edistäviä puhetapoja, kuten itsensä toteuttamisen, keskustelemisen, ja konkretisoinnin. He osoittavat, kuinka näillä erilaisilla puhetavoilla rakennetaan ja uusinnetaan tietynlaisia tekijän rooleja suhteessa strategiaan. Niillä myös oikeutetaan tiettyjä osallistumisen tapoja samalla kun tietyt toisenlaiset tavat eivät ole asiaankuuluvia. Edelleen nämä puhetavat uusintavat ja oikeuttavat tiettyjä arkisia sosiaalisia ja materiaalisia käytänteitä, jotka liittyvät osallistumiseen. Ne ovat hienovaraisia ja huomaamattomia ja niistä tulee helposti organisaation luonnollinen ja hyväksytty tapa toimia.

Mantere ja Vaara tähdentävät, kuinka tärkeätä on kiinnittää huomiota myönteiseen kyseenalaistamiseen, joka ilmenee aktiivisena vaihtoehtoisten strategian tekemisen tapojen edistämisenä. Heidän tunnistamansa osallistumista edistävät puhetavat, itsensä toteuttaminen, keskusteleminen ja konkretisointi, edistävät aktiivista virittyneisyyttä strategian tekemiseen. Niiden avulla organisaatio voi välttää passiivisen vastarinnan syntymistä sekä ihmisten vetäytymistä strategian tekemisestä. He huomauttavat myös, kuinka vakiintuneet käytännöt jakaa

informaatiota organisaatiossa, järjestää kokouksia tai toteuttaa työpajoja ovat juuri niitä tapoja, joilla oikeutetaan ja uusinnetaan tiettyjä diskursiivisia käytänteitä.

Tutkimuksen tuloksissa Mantere ja Vaara esittelevät jäsenyyksen, joka kuvailee tiivistäen, kuinka kukin heidän tunnistamansa puhetapa vaikuttaa ketjumaisesti osallistumiseen. Noudatan heidän suositustaan keskittyä sellaisiin sellaisiin strategian tekemisen tapoja, jotka edistävät osallistumista ja siten estävät passiivisen vastarinnan ja vetäytymisen syntymistä. Siksi esittelen heidän tutkimuksensa löydösten vaikutuksia, jotka perustuvat osallistumista edistäviin ja virittyneisyyttä vahvistaviin puhetapoihin.

Ensinnäkin, kun strategian tekeminen ymmärretään organisaatiossa merkityksen löytämisenä organisaation toiminnalle, se johtaa parhaimmillaan voimavarojen vapautumiseen niin yksilöiden kohdalla kuin organisaation eri tasoilla. Kaikki organisaation jäsenet nähdään silloin strategisina toimijoina. Strategia pystytään viemään arjen toimintaan erilaisten työpajojen ja kokousten avulla. Tällä tavoin eri ryhmien ja yksilöiden strategiseen toimintaan kohdistuvat ponnistelut ja kyseenalaistuksetkin ovat tervetulleita. Tässä tiivistyy itsensä toteuttamista vahvistavan puhetavan voima.

Toiseksi, keskustelua edistävät puhetavat johtavat siihen, että organisaatiossa käydään aktiivista vuoropuhelua, joka kulkee sekä ylemmiltä organisaatiotasoilta alaspäin ja alemmilla ylöspäin. Parhaassa tapauksessa keskustelua käydään rakentavassa hengessä. Ylimmällä johdolla on kiistan roolinsa, mutta kaikki joihin strategia vaikuttaa, osallistuvat sen tekemiseen. Strategiaa työstetään organisaatiossa konkreettisten neuvonpitojen avulla, joissa on mukana erilaisia sisäisiä ja ulkoisia osapuolia. Näin erilaiset äänet pääsevät kuuluville ja johdon rooli keskeisenä strategiatoimijana sisältää vastavuoroisuuden ulottuvuuden ja tunnistaa keskinäisriippuvuuden muiden toimijoiden kanssa.

Kolmanneksi, kun strategian tekeminen nähdään luonnollisena, miltei välttämättömänä osana organisaation päätöksentekoa, taustalta löytyy konkreettisia ja läpinäkyviä sääntöjä ja käytänteitä. Ylimmän johdon rooli keskeisenä strategiatoimijana on kiistan, mutta myös johdolta edellytetään sääntöjen ja toimintatapojen noudattamista. Strategia liitetään luonnollisena osana yrityksen muuhun päätöksentekoon. Konkretisointi helpottaa toimintaa ja oikeuttaa laajan osallistumisen strategian tekemiseen.

Mantere ja Vaara kiinnittävät huomiota strategisen toimijan asemoitumiseen puhetapojen myötä. Näen, että he avaavat siten näkökulmaa myös yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumiseen. Heidän tunnistamansa kolme puhetapaa, joilla osallistumista edistetään, sisältävät tärkeitä vihjeitä yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta. Puhetapa, joka vahvistaa itsensä toteuttamisen mahdollisuutta, kätkee viestin luottamuksesta ja arvostuksesta toimijaa kohtaan sekä oletuksen hänen kyvystään myötävaikuttaa strategiaan ja sen onnistumiseen. Vuoropuhelu ylimmän johdon ja muiden organisaatiotasojen välillä antaa mahdolli-



suuden näille muille tulla kuulluksi ja rakentaa siten osallisuuden kokemusta. Strategian konkretisointi liittämällä se tiukasti organisaation arjen toimintaan selkeiden pelisääntöjen avulla on omiaan edistämään myös ymmärrystä.

Edellä esittämäni Mantereen ja Vaaran tutkimuksen oivallukset viitoittavat vahvasti tietä strategisen toimijuuden rakentumiseen osallistumisen kautta ja sisältävät elementtejä, kuten arvostus ja luottamus sekä kuulluksi tuleminen ja ymmärrys, joiden varaan yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu.

Mantere (2008) syventää edelleen strategisen toimijuuden rakentumisen dynamiikkaa tutkimuksessaan, joka selvittää, miten ja miksi ylimmän johdon keskijohtoon kohdistuvat rooliodotukset joko helpottavat tai vaikeuttavat keskijohdon strategisen toimijuuden rakentumista. Mantere (2008) tarkasteli toimijuutta helpottavia odotuksia Floydin ja Wooldridgen (1992) neljän roolimallin kautta. Tutkimusaineisto käsitti 262 vapaamuotoista keskijohdon haastattelua, joita tutkija analysoi laatimalla jokaisesta haastattelusta kertomuksen ja tunnistamalla kertomuksista haastateltavan kuvauksia omasta toimijuudestaan sekä kuvauksia siitä, kuinka tyydyttäväksi toimijuus oli koettu.

Mantere (2008) erittelee kahdeksan strategisen toimijuuden rakentumista helpottavaa tekijää ja selvittää, kuinka nämä auttavat keskijohdon toimijoita toteuttamaan heille asetettuja rooliodotuksia:

1) tarinallisuus, 2) tilannekohtaisuus, 3) resurssien allokointi, 4) arvostus, 5) luottamus, 6) palautteen antaminen, 7) osallistaminen ja 8) ideoiden vastaanottaminen. Jokainen näistä edellyttää vastavuoroisuutta ylimmän johdon ja keskijohdon välillä. Mantere (2008) päätyykin esittämään vastavuoroisuuteen perustuvaa näkökulmaa keskijohdolle asetettuihin odotuksiin. Nämä kahdeksan strategista toimijuutta helpottavaa tekijää osoittavat, että pelkkä odotusten asettaminen keskijohtoa kohtaan ei riitä.

Erittelen Mantereen tutkimuksesta seuraavat tärkeät kulmakivet yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisen näkökulmasta. Mantere osoittaa, kuinka ylimmän johdon tarinointi strategian taustalla olevista ajatteluprosesseista avaa keskijohdon ymmärrystä ja edistää siten keskijohdon toimintaa strategian toteutuksessa. Edelleen hän osoittaa, kuinka ylimmältä johdolta saadulla luottamuksen ja arvostuksen ilmauksella on suuri merkitys keskijohdon toiminnalle. Myös osallisuuden kokemus, pääsy mukaan strategian suunnitteluun, rakentaa selkeästi keskijohdon strategista toimijuutta.

Edellä esittelemäni strategista toimijuutta sivuava tutkimus osoittaa, kuinka ihmisten välisen vuorovaikutuksen hienovaraiset puhutavat rakentavat vuorovaikutukseen osallistuvien toimijuutta. Rakentumista voi dominoida taitava, avainasemassa toimiva henkilö, mutta vuorovaikutus on kuitenkin aina elävä ja ennakoimaton prosessi. Yksittäinen henkilö ei voi kontrolloida sitä ja siten ennakoida lopputulosta.

Strategisen toimijuuden rakentumista vauhdittavat konkreettinen osallistuminen strategian tekemiseen sen eri vaiheissa ja osallistumisen



tarjoaman vuorovaikutuksen myötä kasvava ymmärrys strategiasta ja toiminnan suunnasta. Osallisuus tuo mukanaan myös tunneulottuvuuden, joka virittyy erilaisissa yhdessä tekemisen käytänteissä.

Vaara ja Mantere (2008) pohtivat aidon osallisuuden aikaansaamisen vaikeutta ja tunnistivat sekä osallistumista edistäviä että estäviä puhetapoja. Saku Mantere (2008) puolestaan osoitti tutkimuksessaan, kuinka erilaiset johdon ja keskijohdon välisen vuorovaikutuksen käytänteet joko edistävät tai estävät strategisen toimijuuden rakentumista.

Vuorovaikutus ylimmän johdon ja keskijohdon välillä, keskijohdon konkreettinen osallistuminen strategian tekemiseen, osallistumisen ja vuorovaikutuksen tuottama tunneulottuvuus, osallistumista edistävät puhetaavat sekä strategista toimijuutta edistävät puhetaavat – näitä kutakin aiempi tutkimus lähestyy osaltaan. Omassa tutkimuksessani nämä elementit yhdistyvät kuvatessani yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista ja sen ulottuvuuksia. Mantereen ehdottama vastavuoroisuuden periaate toteutuu yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa, vastavuoroisuus on rakentumisen edellytys.

## **2.5.4 Tutkimusaukko**

Täsmennän nyt millaiseen tutkimusaukkoon pyrin tuomaan lisävalaistusta. Vastaamalla tutkimuskysymykseeni pyrin tuottamaan lisävalaistusta seuraaviin tunnistamiini tutkimusaukkoihin:

- 1) Aiempi strategista toimijuutta sivuava tutkimus on tunnistanut useita osatekijöitä, joista yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu. Kuvauksellani yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisesta kohdeyrityksessä pyrin tarkentamaan erilaisten osatekijöiden dynamiikkaa, jota aiempi tutkimus ei ole kokoavasti kuvannut.
- 2) Mantere ja Vaara (2008) sekä Mantere (2008) ovat tutkimuksissaan selvittäneet, millaisia pulmia ilmenee osallistumisessa strategian tekemiseen ja kuinka strateginen toimijuus rakentuu. Mantere toteaa, että johdon rooliodotukset keskijohtoa kohtaan eivät yksin riitä, vaan strategisen toimijuuden rakentuminen vaatii vastavuoroisuutta. Mantere ei tarkenna vastavuoroisuuden ilmenemistä strategian tekemisen käytänteissä. Tutkimuksessani pyrin lisäämään ymmärrystämme vastavuoroisuuden ilmenemisestä yhdessä tekemisen käytänteissä.
- 3) Sekä Mantereen että Mantereen ja Vaaran tutkimus nojautuu diskurssianalyysin keinoihin. Tutkimuksessani pyrin laajentamaan diskurssianalyttisen analyysin avaamia näkökulmia osallistuvan havainnoinnin tarjoamalla elävien tilanteiden kuvauksilla, jotka mahdollistavat päätelmien teon sanattoman vuorovaikutuksen merkityksestä strategisen toimijuuden rakentumisessa.

- 4) Pyrin tutkimuksessani myös tuomaan lisävalaistusta Hyun tunnistamaan tunnedynamiikan ilmiöön, jossa on kyse empatian, sympatian, toivon ja ilon ilmaisemisesta ja virittämisestä. Huyn mukaan näiden tunteiden sytyttäminen voi suuresti edistää organisaation muutosprosesseja, jollaisen keskellä kohdeorganisaationikin eli fuusiotilanteessa tutkimukseni ajanjaksolla.

Seuraavassa luvussa kuvaan, kuinka tutkimukseni eteni vaihe vaiheelta sekä millaisia metodeja ja analyysejä hyödynsin.

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa syvennyn tutkimukseni metodologiaan ja kuvaan tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet. Kerron kuinka tutkimus sai alkusysäyksen käytännön työn parissa ja mitkä tekijät ohjasivat metodologisia valintojani. Pohdin valintojen taustalla olevia ontologisia ja epistemologisia taustaoletuksia. Etenen erittelemällä tutkimukseni metodologisia piirteitä ja niistä koituneita haasteita tutkijan roolissa. Lopuksi kuvaan aineiston tuottamista ja monivaiheista analyysiprosessia.

#### 3.1. Arjen työkokemus tutkimuksen kimmokkeena

Vuonna 1996 työskentelin Helsingin kauppakorkeakoulun johdon kehittämisyksikön toimitusjohtajana. Korkeakoulun johto oli päättänyt yhtiöittää laitoksena hallinnoidun yksikön korkeakoulun sataprosenttisesti omistamaksi voittoa tavoittelevaksi yritykseksi. Tavoitteena oli kasvattaa toimintaa. Kasvua piti hakea muun muassa yritys kohtaisten liikkeenjohdon kehittämisohjelmien saralla. Suomen teollisuus eli telekommunikaatioalan ja metsäsektorin myötä kiivasta kansainvälistymisen vaihetta. Yksikkömmme oli onnistunut solmimaan sopimuksen silloisen Enso Groupin kanssa yritykselle räätälöidyn johdon kehittämisohjelman toteuttamisesta.

Koska sopimus solmittiin merkittävän asiakkaan kanssa, osallistuin tiiviisti ohjelman suunnitteluun ja sen toteutuksen eri vaiheisiin. Ensimmäinen ohjelma käynnistyi vuoden 1997 alussa ja oli saamistamme numeerisista ja sanallisista arvioista päätellen onnistunut. Ennen muuta mieleeni jäi se vapautunut, innostunut ja energinen ilmapiiri, jonka koin ollessani läsnä ohjelman eri moduuleissa. Viimeisen moduulin yhteydessä pyysimme osallistujilta palautetta ja ideoita ohjelman edelleen kehittämiseksi. Niitä lukiessani ryhdyin pohtimaan, mikä tällaisen ohjelman merkitys mahtaa olla suuren yhtymän strategisen johtamisen näkökulmasta. Palautteissa ei niinkään viitattu ohjelman sisältöön, vaan palaute painotti keskinäisen vuorovaikutuksen, energian ja innostuksen sekä yhteisöllisen ilmapiiriin merkitystä. Seuraavassa muutamia otteita osallistujien vastauksista kysymykseen 'Miten arvioit johdon kehittämisohjelman vaikutuksia koko Enso-yhtymän kannalta?'

"erinomainen tapa saada ihmiset mukaan Enson strategian suunnitteluun"

"oikein toteutettuna mahdollisuus haastaa Enson nykyisiä toimintatapoja"

"luo parempaa Enso-henkeä; osallistujat voivat tuoda paljon lisäarvoa"

"tämä on uskoakseni alkusoitto jatkuvalle ja johdonmukaiselle toimintatavalle, jonka myötä esimiehet oppivat yhtäältä näkemään itsensä osana Enso-yhtymää ja toisaalta näkemään ympärilleen; verkostoituminen palvelee pitkässä juoksussa sitä, että yhä useampi

tunnistaa ympärillään ihmisiä, joilla on samankaltaiset arvot ja siten yhteisen vision jakaminen tulee mahdolliseksi"

Toisen ohjelman keskivaiheilla kesällä 1998 kävi ilmi, että Enso ja ruotsalainen Stora fuusioituisivat. Kun fuusioilmoitus tuli julkisuuteen, käynnistyi yhtymässä kiihtyvällä vauhdilla etenevä muutoksen prosessi. Fuusio vaikutti ohjelman sisäiseen henkeen merkittävästi ja vangitsi kaikkien huomion toisen ohjelman koko loppuajaksi. Tajusin, että fuusiossa eletään ainutlaatuisen muutoksen keskellä. Yksikkömme sai yhteistyösopimukselle jatkoa ja vastaisimme myös fuusion jälkeen tulevasta ohjelmasta Stora Ensossa. Päätin, että nyt minun on tartuttava tilaisuuteen ja hypättävä mukaan seuraamaan muutosta sen tapahtuessa. Yhtymän ylin johto hyväksyi helmikuussa 1999 pyyntöni ryhtyä kartuttamaan aineistoa tutkimukseen johdon kehittämisohjelman merkityksestä strategisen johtamisen näkökulmasta.

Tilaisuus tutkimuksen tekoon oli todella ainutlaatuinen. Tunsin henkilökohtaisesti suuren joukon avainhenkilöitä Ensosta kahden jo toteutuneen ohjelman ansiosta ja tiesin tutustuvani joukkoon uusia johdon jäseniä, kun kolmas ohjelma alkaisi. Maaliskuusta 1999 alkaen työpisteeni sijaitsi vuoden verran yhtymän pääkonttorissa Helsingissä. Työskentelin yhdessä Stora Enson henkilöstön kehittämisjohtajan kanssa avustaen häntä kaikin tavoin johdon kehittämisohjelmassa. Olin kirjaimellisesti sisällä organisaatiossa. Hengitin samaa ilmaa organisaatioon kuuluvien kanssa, istuin samoissa tiloissa, teimme töitä yhdessä, tapasin monia aiempiin ohjelmiin osallistuneita tuttuja ihmisiä arkisissa tilanteissa käytävillä ja ruokatuuneilla. Huhtikuussa 1999 käynnistyneen kolmannen ohjelman moduuleiden aikana työ johdon kehittämisohjelman parissa jatkui intensiivisesti. Aiemmin en aivan jokaiseen moduuliin ollut ehtinyt osallistua, mutta tässä ensimmäisessä fuusion jälkeisessä ohjelmassa olin tiiviisti mukana joka jaksolla.

Yllä kerrotusta käy ilmi, kuinka nopeasti tilanteet etenivät. Olin lähes kertaheitolla helmikuusta 1999 alkaen kokenut roolimutoksen palveluntarjoajan toimitusjohtajasta osallistuvaksi tutkijaksi. Loppukeväästä 1999 sain epävirallisesti akateemisen ohjaajan tutkimukselleni jo vuosi ennen kuin minut varsinaisesti hyväksyttiin opiskelijaksi Helsingin kauppakorkeakoulun tohtoriohjelmaan. Ohjaajani opastuksella minun oli tehtävä lyhyessä ajassa monia valintoja: Miten määritellä alustava tutkimuskysymys, millaista aineistoa tuottaisin ja miten sitä tuottaisin? Kireä aikataulu ja ohjelman arjen tiivis tahti ohjasivat pitkälti valintojani. Tekeminen oli ensisijaista; sain elää mukana organisaation elämää. Tekemistä riitti, sillä kenttätöön rinnalla opiskelin organisaatiotutkimusta suorittamalla sekä metodiopintoja että sisältöopintoja. Pääsin siis tekemään tutkimusta ainutlaatuisessa toimintatilanteessa, mutta jouduin kohtaamaan kenttätöön haasteet heti alkutaipaleella, vasta oppimisvaiheessa olevana tutkijana.

## 3.2. Laadullinen tutkimusote

Minusta tuntui alusta alkaen luonnolliselta, että tekisin tutkimusta laadullisin menetelmin. Olin kiinnostunut ihmisistä ja halusin selvittää, kuinka erilaiset toimijat kohdeyrityksessäni kokivat strategian ja siihen liittyvän toiminnan. Olin työssäni toimitusjohtajana myös havainnut, kuinka tärkeällä sijalla ihmiset ovat strategisessa johtamisessa. Kokemuksen myötä tulin entistä vakuuttuneemmaksi, että ihmiset kuuluvat strategian keskiöön. Näin olin työn kautta muodostanut itselleni yleisluonteisen esiymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Mutta miten tarkentaa tätä ajatusta ja miten saada siihen tarttumapintaa tässä minulle tarjoutuneessa tutkimustilanteessa?

Tutkimukseni kohde - *strateginen toimijuus* - on monitahoinen, elävä ja alati liikkuva, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kehkeytyvä ilmiö. Siten se kuuluu tyypillisesti laadullisen tutkimuksen piiriin soveltuviin tutkimuskohteisiin. Strategista toimijuutta ja sen rakentumista voi havainnoida osallistumalla strategiseen toimintaan ja tekemällä tulkintoja ja johtopäätöksiä siitä, kuka tekee aloitteita ja toimii strategisen toimijan tavoin (Balogun 2003; Jarzabkowski & Sillince 2007). Toimijuutta voi myös tutkia kuuntelemalla ja kyselemällä henkilöiden kokemuksia, tulkitsemalla ihmisten kertomuksia kokemuksistaan ja tekemällä tulkinnoista johtopäätöksiä. Kohdeilmiöni monitahoisuutta kuvaa joukko ilmauksia, joihin toimijuus -käsite on yhdistetty: motivaatio, tahto, tarkoituksellisuus, aikomuksellisuus, valinta, aloitteellisuus (Emirbayer & Mische 1998:962). Laadullinen tutkimusote soveltuu tällaisten dynaamisten, ihmisen kokemusmaailmaan liittyvien ilmiöiden tutkimukseen, koska se antaa tilaa moniäänisyydelle, useiden tahojen kuuntelemiselle ja tulkinnallisuudelle (Pettigrew 1992; Puusa & Juuti 2011).

Osallistuessani kohdeyrityksessä johdon kehittämisohjelmiin kokemukset kentällä herättivät ihmettelemään ”Mitä täällä oikeastaan tapahtuu, mistä on kysymys?” Syntyi tarve ryhtyä tulkitsemaan tapahtumia ja tilanteita, joita sain seurata ja joihin osallistuin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija on lähellä kohdeilmiötä, osa tutkimusmaailmaa ja tuntee hyvin kohteen ympäristön tapahtumineen. Pääsin todella lähelle kohdeilmiötä tehdessäni neljän vuoden aikana 1997 – 2000 kaikkiaan useita kuukausia yhteistyötä eri rooleissa kohdeyrityksen johdon kehittämisohjelmaan osallistuvien kanssa. Aluksi osallistuin kehittämisohjelman palveluntarjoajana muiden rinnalla ohjelman suunnitteluun ja toteutukseen. Myöhemmin sain tutkijana työskennellä yrityksen pääkonttorista käsin vajaan vuoden verran. Tuon vuoden aikana tuotin suuren osan aineistoani ja avustin yrityksen ylintä johtoa johdon kehittämisohjelman järjestelyissä ja toteutuksessa.

Tulkitsen tuottamaani aineistoa suhteuttamalla sitä kohdeyrityksen laajempiin toimintayhteyksiin ja pyrin ymmärtämään merkityksiä, joita aineisto ilmaisee (Puusa & Juuti toim. 2011). Tehdessäni tutkimusta

kohdeyrityksessä yritän tavoittaa jotain olennaista strategiseen toimijuuteen osallistuvien elämismaailmasta (emt).

### 3.2.1. Hermeneuttinen kehä ja tieteenfilosofiset pohdinnat

Laadullisen tutkimuksen etenemisen logiikkaa voidaan kuvata hermeneuttisena kehänä, jossa tutkija lähestyy vähitellen tulkintaa, jolle on löytänyt perusteet (Ehrnrooth 1995). Gadamerin (2004) mukaan kokonaisuus voidaan ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta käsin, eli asetelma on kehämäinen. Tutkijan tulkinnat kehittyvät tutkimusprosessin edetessä ja on tyypillistä, että tutkija korjaa aiemmissa vaiheissa tekemiään oletuksia ja ratkaisuja (Niiniluoto 1999).

Siljander (1988:115-119) kuvaa hermeneuttista kehää seuraavasti:

”Tulkintaprosessilla ei ole absoluuttista lähtökohtaa, sillä kaiken ymmärryksen perustana on tutkijan esiymmärrys. Tulkinnan edetessä tämä esiymmärrys muuttuu ja vaikuttaa uusiin tulkintoihin, jotka puolestaan muovaavat ymmärrystä.

Tutkittavaa ilmiötä on mahdollista ymmärtää vain sen yksittäisten osien ja kokonaisuuden välisen dialogisen suhteen kautta. Mitä paremmin kokonaisuutta ymmärretään, sitä paremmin ymmärretään myös sen osien merkitystä ja päinvastoin.

Tulkinta käynnistyy siitä, että kokonaisuutta tulkitaan osiensa perusteella, mutta prosessin edetessä yksittäisten osien merkitys muuttuu jatkuvasti ja tarkentuu kokonaisuuden ymmärtämisen perusteella.”

Oma tutkimukseni on edennyt yllä kuvatun hermeneuttisen kehän tavoin. Tutkimusmatkaani on sisältänyt lukuisia kierroksia kentän, aineiston, kirjoittamisen, analysoinnin, pohdiskelun ja kirjallisuuteen perehtymisen kehillä, jotka ovat välillä leikanneet toisiaan oivalluksia tuottaen ja johdattaneet askel askelelta lähemmäs ilmiön ydintä ja lopullisia tulkintoja.

Puusa ja Juuti (2011) luonnehtivat laadullista tutkimusta vuoropuheluksi tutkijan ja hänen tuottamansa aineiston välillä. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen keskeinen piirre on todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne. Puusa ja Juuti (2011) tähdentävät edelleen, että keskeisiä ovat tutkittavien kokemukset ja tutkijan tehtävä on tuottaa aineistoon ja päättelyyn pohjautuva mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä.

Ankkuroin tutkimukseni tieteenfilosofiset lähtökohdat pragmatismiin, jonka keskeisiä edustajia ovat mm. William James, John Dewey ja Richard Rorty (Kivinen & Ristelä 2001). Tutkimukseni lähti liikkeelle tekemisestä: osallistuin Enson johdon kehittämisohjelmaan ja tästä kokemuksesta kumpusi ihmettelyni, joka muotoutui alustavaksi tutkimuskysymykseksi

"mitä täällä tapahtuu ja mikä merkitys sillä on yhtymän strategian kannalta". Koen tutkimustaipaleeni askeltamiseksi, jonka avulla olen selvittänyt tutkijana kohtaamani haasteet vaihe vaiheelta, tilanne tilanteelta, edeten kaiken aikaa kohti parempaa ymmärrystä siitä, mitä teen ja miten sen teen sekä miten löydän vastauksen alun perin esittämäni kysymykseen. Koko tutkimusprosessiani voi kuvata induktiiviseksi (Rolin, Kakkuri-Knuuttila, Henttonen & Eräranta 2006), sillä tilanteet ja aineisto ovat johdatelleet minua. Vasta tutkimusprosessini loppuvaiheessa syvennyin tieteenfilosofiin kysymyksiin tarkentaessani tutkimukseni keskeisten käsitteiden merkitystä. Löydän tutkimusotteessani kaikupohjaa Heiskalan (2000) maltillisen konstruktionismin määritelmästä:

"vaikka kaikki ihmisten tuntema todellisuus on tulkittua todellisuutta ja vaikka yhteiskuntien kulttuurisen muuntelun kirjo on suuri, tälle muuntelulle on monissa suhteissa löydettävissä ihmislajin biologiseen olemukseen ja luonnon ympäristön rakenteeseen liittyvät rajat" (s. 199)

Monivuotinen innoitukseni lähde, amerikkalainen organisaatiotutkija Karl Weick mielletään usein sosiaalisen konstruktionismin (Berger & Luckmann 1991) edustajaksi (Boje 2001). Weickin (1995) *sensemaking* -teoria merkityksiä luovan ymmärtämisprosessin luonteesta herätti alun alkaen kiinnostukseni syventyä organisaatiotutkimukseen. Weick jäsentää ymmärtämisprosessin seitsemän ominaisuuden avulla (1995:17). Ne piirtävät sosiaalisen konstruktionismin kanssa hyvin yhteensopivan käsityksen todellisuuden rakentumisesta. Weickin mukaan voimme ymmärtää tapahtuneen vasta jälkikäteen. Ymmärtäminen syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja ankkuroituu kokemukseen. Se rakentuu kokijan sen hetkisen identiteetin varaan ja samalla rakentaa uutta. Siten osallistumme itse ympäröivän todellisuuden rakentamiseen, joka on jatkuva toiminnan prosessi. Keskitymme tilanteen tarjoamiin vihjeisiin ja poimimme ne rakennusaineiksi, joista muodostamme käsityksen todellisuudesta. Uskottavuus pikemminkin kuin tarkkuus ja täsmällisyys ohjaa ymmärtämisprosessin kulkua. Weick toistaa useissa kirjoituksissaan toteamuksen: "How can you know what you think until you hear what you say." Se tiivistää ymmärtämisprosessin ytimekkäästi (Weick 1995:61) ja havainnollistaa, kuinka ajatustemme pukeminen puheeksi selventää meille itsellemme omaa ajatteluamme. Tekeminen on siis ensisijaista ymmärtämisen prosessissa. Tässä Weick kohtaa Deweyn, joka huomauttaa, että "ajattelun materiaalia eivät ole ajatukset vaan teot, tapahtumat ja niiden väliset suhteet: ajattelun sisältö koostuu kaikesta siitä, millä huomataan olevan vaikutusta tapahtumien kulkuun..." (Kivinen & Ristelä 2001:80-81). Onko Weick sittenkin lähempänä pragmatismia kuin sosiaalista konstruktionismia? Kuten pragmatismissa, sosiaalisessa konstruktionismissakin toiminta saa tärkeän sijan. Sosiaalisen konstruktionismin kiteytyksessään Heiskala (2000) viittaa toimintaan inhimillisten käytäntöjen muodossa:

”yhteiskunnallisen todellisuuden olemassaolo on riippuvainen inhimillisissä käytännöissä syntyvistä kulttuurisista konstruktioista ... me tuotamme yhteiskunnallisen todellisuuden, jossa elämme ... yhteiskunnallinen todellisuus muuttuu siten, että käytännöt lakkaavat vahvistamasta joitakin konstruktioita, alkavat vahvistaa joitakin uusia tai alkavat vahvistaa entisiä konstruktioita joko muuntuneissa muodoissa tai muuntuneissa konteksteissa.” (Heiskala 2000:197)

Tartuin Heiskalan teokseen *Tapa, toiminta ja rakenne* selventääkseni itselleni tarkemmin käytäntö -käsitteen merkitystä. Kirja johdatteli minut pragmatismiin tutkiskeluun. Sieltä löysin omaan luontaiseen maailman-kuvaani parhaiten istuvat keskeiset ajatukset, jotka ovat ohjanneet myös tutkimusprosessiani. Erittelen nämä ajatukset hyödyntämällä Kivisen ja Ristelän (2000) teosta *Totuus, kieli ja käytäntö*. Seuraan heidän esitystään, josta valikoimieni otteiden avulla jäsenän tieteenfilosofista asemoitumistani.

### *Todellisuuden luonne*

Pragmatistisen ajattelun mukaan ihmisen ja hänen ympäristönsä välisen suhteen ytimen muodostavat jatkuvuus, vuorovaikutus ja muutos (Kivinen & Ristelä 2001:17). Ihmiset toimijoina mukautuvat kaiken aikaa toistensa toimintoihin ja tekemisiin sekä toimintaympäristöönsä (Kivinen & Ristelä 2001:17). Elämä rakentuu toiminnasta ja ihmisen jatkuvasta vuorovaikutuksesta ympäristönsä kanssa. Pragmatistit käsittävät ihmisen luonnollisena osana ympäristöään, ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa toimivana ruumiillisena olentona (Kivinen & Ristelä 2001:9). Konkreettinen toiminta asettuu maailmassa ensisijaiseksi. Todellisuus rakentuu prosesseista, kaikki olemassaolo muodostuu tapahtumista (Kivinen & Ristelä 2001:28).

### *Tieto ja tiedonmuodostus*

Pragmatismien voimahahmojen John Dewey (1859-1952) ja Richard Rortyn (1936-) mukaan tieto on toimintatapa, jolla tullaan toimeen todellisuudessa (Kivinen & Ristelä 2001:10). Tieto ei ole tapa kuvata todellisuutta oikein, vaan se on tapa hankkia sellaiset toimintatavat, joiden avulla tulee toimeen todellisuudessa ympäristön, itsensä ja muiden ihmisten kanssa (Kivinen & Ristelä 2001:10). Tietäminen ei siis heijasta maailmaa, vaan se on keino maailmassa toimeen tulemiseen (Kivinen & Ristelä 2001:10). Tavoittaaksemme jotain hyödyllistä todellisuudesta meidän on ryhdyttävä toimintaan (Kivinen & Ristelä 2001:11). Ajattelu, samoin kuin mieli ja tietoisuus ovat osa ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksena etenevää toimintaa (Kivinen & Ristelä 2001:10). Myös järki, tunne ja tahto sisältyvät kokemuksen muovaamiin toimintataipumuksiin. Kivinen ja Ristelä (2001:57) kutsuvat näitä taipumuksia tai tapoja (habit) luontumuksiksi. Toiminnassa kertyvä kokemus on



keskeistä. Kokemus opettaa, mikä toimii käytännössä, eli tuottaa tietoa, miten tulla toimeen maailmassa.

### *Kielen rooli tietämisessä*

Tietäminen on siis maailmassa toimeen tulemisen keino. Sanat ovat työkaluja, joilla ihmiset yrittävät tulla toimeen ympäristönsä kanssa (Kivinen & Ristelä 2001:20). Jokainen ihminen kokoaa oman sanastonsa, joka syntyy kieleen ja kulttuuriin sosiaalistumisen myötä. Kieli on läpikotaisin sosiaalista, merkitykset määräytyvät havaittavasta käyttäytymisestä (Dewey, Donaldson/Kivinen & Ristelä 2001:31). Merkitykset ovat malleja kielen käyttötavoista, joihin olemme tottuneet. Myötä-eläminen edellyttää, että ihmiset voivat ymmärtää toistensa puheita, ajatuksia ja tekoja. Ymmärtääksemme muita tulkitsemme heitä omien arvojemme, ajatustemme ja järkemme arviointiperustein. Ymmärrämme toista, kun opimme tulkitsemaan, minkä merkityksen hän sisällyttää johonkin ilmaukseensa. Pragmatistit määrittelevät kielen työvälineeksi, jonka avulla harjoitetaan vuorovaikutusta ja koordinoitaan keskinäisiä toimintoja (Kivinen & Ristelä 2001: 34). Kieli vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten mieli syntyy yhteisöllisessä toiminnassa (Dewey/Kivinen & Ristelä 2001:98). Kielen ja siten myös ajattelun oppiminen kuuluu niihin keinoihin, joilla yhteisön tavat välittyvät yksilön toimintataipumuksiin (Kivinen & Ristelä 2001:98). Kaikki ihmisen toiminta on perustavanlaatuisesti yhteisöllistä (Kivinen & Ristelä 2001:98).

### *Tietoinen ja tiedostamaton mieli*

Toteutamme jatkuvasti tekoja, jotka eivät kuulu kielellisen tietoisuutemme piiriin. Teemme valintoja, hylkäämme jotain, suosimme tai kartamme asioita, aloitamme, muutamme tai lopetamme tekemisiämme. Huomattava osa toimintaamme on tiedostamatonta (Dewey/Kivinen & Ristelä 2001:84). Osaaminen, tieto siitä, miten jotakin tehdään, on meissä syvimpänä: miten kävellään, luetaan, kirjoitetaan, myydään tavaroita, johdetaan ihmisiä jne (Kivinen & Ristelä 2001:85).

Mieli on suhteellisen vakaa ja kontekstuaalinen, tietoisuus sen sijaan keskittyy johonkin ja muuttuu huomionsa kohteen mukaan. Mielen muodostamat merkitykset nousevat tietoisuuden piiriin, kun jokin, jota merkitykset koskevat, osoittautuu toiminnan virrassa ongelmalliseksi tai vaatii uudelleenjärjestelyä. Mieli ja ruumis eivät ole erillisiä, vaan mieli on kehosidonnainen. Kokemuksemme on yhtä aikaa sekä ruumiillinen, sosiaalinen, älyllinen että tunneperäinen. (Dewey/Kivinen & Ristelä 2001: 85)

Suurin osa ajattelustamme on tiedostamatonta, tietoinen on vain jäävuoren huippu. Tämän on nykyinen kognitiotiedekin osoittanut (mm. Antonio Damasio 2010, Daniel Kahneman 2012). Vuorovaikutuksessa ympäristömme kanssa aivomme ja kehomme tuottavat arkitodellisuudelle ominaisen, enimmäkseen tiedostamattoman perustan käsityksellemme todellisuudesta (Kivinen & Ristelä 2001:88). Todellisuus riippuu siis

sensomotorisesta elimistöstämme, jonka avulla havaitsemme ja liikumme, sekä toisaalta evoluution ja kokemustemme muovaamasta aivojemme koostumuksesta.

### *Pragmatistinen tutkimusasenne*

Ranskalaisfilosofi Pierre Bourdieu (1930-2002) kehittänyt tutkimustapaa, jota on kutsuttu metodologiseksi relationalismiksi (Kivinen & Ristälä 2001:102). Bourdieuta pohditutti se, miten ihmisten jokapäiväiselle toiminnalle ominaiset dualismit ovat sisäänrakennettuna kieleemme: hänen näkemyksensä mukaan kieli soveltuu paremmin ilmaisemaan asioita kuin suhteita ja tiloja paremmin kuin prosesseja (Bourdieu/Kivinen & Ristälä 2001:102). Kieli saa meidät helposti tekemään objektien ja subjektien välille erotteluja, jotka estävät meitä ymmärtämästä niiden yhteen kietoutuneisuuden. Osmo Kivinen ja Tero Piironen (2008) tarjoavat metodologista relationalismia pragmatistiseksi tutkimus-asenteeksi. Heidän mielestään metodologinen relationalisti on ”pragmatisti, joka näkee itsensä yhtenä tieteen kentän toimijoista: hän on etsimässä käyttökelpoisia ratkaisuja tutkimusongelmiin. Nämä voivat nousta yhtä hyvin tieteenalan perinteestä kuin käytännön elämän ongelmistakin, ja ratkaisujen etsiminen tapahtuu jonkin kielipelin tarjoaman viitekehyksen varassa” (Kivinen & Piironen, 2008:186).

Tunnistan omalta kohdaltani relevantiksi toteamuksen, että tutkimuskysymys voi luontevasti syntyä käytännön elämän ongelmista. Minuun vetoaa vahvasti myös Kivisen ja Ristälän viittaus Bruno Latourin (Latour/Kivinen & Ristälä 2001:107) ajatukseen siitä, että yhteiskuntatieteen tutkijan olisi hyvä hankkiutua tilanteisiin, jossa ihmiset tekevät mitä tekevät ja puhuvat mitä puhuvat tutkijasta riippumatta omilla ehdoillaan. Elin keskellä tällaisia tilanteita yhdessä tutkittavieni kanssa.

Pragmatismien mukaan teorian ja käytännön välillä ei ole kuilua, sillä toimiva teoria on aina käytännöllistä (Kivinen & Ristälä 2001:119,125). Tutkimuksessa hankitun tiedon avulla pyrimme selvittämään, miten tulla toimeen maailmassa yleensä, miten tulla toimeen muiden ihmisten kanssa ja miten tulla toimeen itsensä kanssa. Tiedon luotettavuus ja käyttökelpoisuus koetellaan käytännön toiminnassa. Minunkin tavoitteeni on, että tutkimukseni tuottaisi ilmiön paremman teoreettisen ymmärtämisen lisäksi ideoita siitä, miten toimia paremmin arjessa ja onnistua paremmin siinä, mitä teemme. Siksi on pyrittävä ymmärtämään asioiden ja toimijoiden välisiä suhteita sekä toiminnan prosesseja. Omaksun tämän tutkimusasenteekseni.

Pragmatismia luonnehtii siis pyrkimys selvittää, mikä toimii ja mikä auttaa meitä selviytymään maailmassa paremmin. Läheistä asennetta tälle suhtautumistavalle edustaa myös positiivisen organisaatiotutkimuksen (Cameron, Dutton & Quinn 2003) suuntaus. Se pyrkii selvittämään, mikä tuottaa myönteisiä seurauksia organisaatioissa, millaiset tekijät ja mekanismit toimivat silloin taustalla ja millaisia myönteisten seurausten ketjuja syntyy. Minuakin kiinnostaa, mikä toimii ja mikä tuottaa

myönteisiä seurauksia, mikä kantaa ja vie eteenpäin. Ansiokas joukko organisaatiotutkijoita tarttuu kriittisellä otteella organisaatioilmiöihin ja pyrkii selvittämään puutteita, virheitä ja esteitä organisaatioiden toiminnassa. Yhtä tärkeätä on tunnistaa eteenpäin vievät ilmiöt ja tarttua niihin. Meidän tulee ymmärtää, miten voimme ammentaa inhimillistä toimintaa kannattelevista käytännöistä ja niihin sisältyvistä käytänteistä, ja miten edistämme niitä organisaatioissamme ja ympäröivässä yhteiskunnassa. Joku voi moittia tällaista optimistista asennetta naiiviksi. Puolustaudun mahdollisia epäilyjä ennakoiden nojautumalla pragmatistifilosofi William Jamesin ajatuksiin. Hän sanoo, että optimismi ei ele naiiviutta, vaan uskoa siihen, että meidän toiminnallamme on merkitystä. James kuvailee tätä esimerkin valossa: kun uskot, että elämä on elämisen arvoista, niin uskosi saa sinut toimimaan ja tarttumaan asioihin, jotka tekevät elämästäsi elämisen arvoista (Weick 1987).

### **3.2.2. Faktanäkökulma ja näytenäkökulma aineiston tulkinnassa**

Faktanäkökulma on kiinnostunut siitä, mitä on tapahtunut, kuinka ihmiset ovat toimineet tai millaisia heidän mielipiteensä ovat. Faktoina ei pidetä sitä, miten ihmiset ilmaisevat itseään. Sen sijaan on mielekästä pohtia aineiston totuudenmukaisuutta. Näytenäkökulma puolestaan ei voi valehdella, vaikka se ei edustaisikaan hyvin tutkittavaa kokonaisuutta tai siinä on teknisiä puutteita. (Alasuutari 1999)

Tulkitsevan tutkimuksen luonteva lähtökohta on, että tutkimusilmiöstä hankittu tieto tuottaa näytteitä todellisuudesta; se ei ole tutkijasta riippumatonta objektiivista faktaa (Johnson ym 2007). Faktanäkökulman mukaisesti olen pyrkinyt tuottamaan raporttiini tarkkaa kuvausta kohdeyrityksestä ja tutkimuksen ajanjaksoon liittyvistä tapahtumista, tilanteista ja toimintatavoista. Samalla faktanäkökulman tuottamat kertomukset ja kuvaukset sisältävät myös subjektiivisia valintojani, painotuksiani ja tulkintojani. Siirtyessäni kuvaamaan yhteisöllisen strategisen toimijuuden ulottuvuuksia tulkinnallinen ote tiivistyy, vaikka edelleen käytän lainauksia haastatteluista todistusaineistona pyrkiessäni osoittamaan, että tulkintani tavoittaa monimuotoisesta todellisuudesta erilaisia näkökulmia. Yhdistän tutkimuksessani faktanäkökulman ja näytenäkökulman analysoimalla puheesta ja kirjoituksesta koostuvaa aineistoa sekä väitteinä todellisuudesta että näytteinä sosiaalisesta todellisuudesta (Alasuutari 1999; Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005). Nämä näkökulmat kietoutuvat laadullisessa tutkimuksessa usein toisiinsa niin likeisesti, että niitä on vaikea erottaa toisistaan (Alasuutari ym 2005). Tulkitsen todellisuutta toisaalta rekonstruomalla tilanteita sellaisina kuin olen ne itse havainnoitsijana kokenut. Tulkitsen haastattelemieni henkilöiden kertomuksia ja lausuntoja myös siten, että pyrin suhteuttamaan ne laajempiin yhteyksiin. Etsin niihin syvempiä selityksiä ymmärtämistä helpottavien tulkintateorioitten avulla.

### 3.3. Tutkimuksen metodologiset piirteet

Tutkimusta tehdessäni tunsin usein olevani täysin eksyksissä ihmetellessäni, mitä tuottamani aineisto kertoo, mikä mahtoi olla olennaista kenttäkokemuksissa ja millaisilla käsitteillä saisin aineiston otteeseeni niin, että pystyisin ratkaisemaan tutkimukseni minulle asettaman arvoituksen. Näin raportointivaiheessa ymmärrän paremmin, mitä olen tehnyt ja miten olen toiminut. Vasta kirjoittaessani tutkimusraporttia olen pystynyt jäsentämään tutkimukseni analyysivaiheet ja miten hyödynsin niissä eri metodeja. Kirjoitustyö on viimeistellyt kokonaisanalyysin, sillä sen myötä olen voinut suhteuttaa tutkimukseni strategia käytäntönä - kirjallisuuteen ja strategisen toimijuuden aiempaan tutkimukseen. Kirjoittamisen myötä myös tutkimuskysymyksen täsmentäminen ja tulosten esittely hioutuivat lopulliseen muotoonsa. Weickin (1995) viisas toteamus ”how can you know what you think until you see what you say” on kirjaimellisesti toteutunut tutkimusprosessissani. Pragmatismien mukaisesti olen toiminnallani selvittänyt eteeni tulleen pulman kerrallaan ja nyt taakseni katsomalla voin hahmottaa kumpuilevan polun, jonka myötä olen saapunut määränpäähän. Tutkimus on suoritettu.

#### 3.3.1. Tapaustutkimus

Tutkimustani voi luonnehtia yksittäiseksi tapaustutkimukseksi, sillä aineistoni liittyy yhden yrityksen tapahtumiin usean vuoden aikajaksolla. Tutkimukseni sisältää siis pitkittäisaineistoa, jonka tuotin pääosin kolmen peräkkäisen johdon kehittämisohjelman yhteydessä vuosina 1997 – 2000. Aineistoon sisältyy ohjelmia kehystäviä ja niihin sisältyviä tapahtumia, joita havainnoin ja joista keräsin haastattelumateriaalia. Havainnoin ohjelmien yhteydessä rakentuvaa strategista toimijuutta. Kuvaan, kuinka se kehkeytyy ohjelmasta toiseen ja tilanteesta toiseen sekä esitän tulkintoja, joiden perusteella teen päätelmiä ilmiön kytkeytymisestä organisaation muuhun toimintaan. Pyrin selvittämään, miten yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu jatkuvassa liikkeessä.

#### 3.3.2. Narratiivisuus

Rakennan tutkimuksessa tuottamastani aineistosta tarinoita, joissa kuvaan kohdeilmiöön liittyviä tilanteita, tapahtumia ja toimintaa sekä käytäntöjä ja käytänteitä, joista toiminta koostuu ja ilmiö rakentuu. Tarinat toimivat keinona tulkita aineistoa piirtämällä kohdeilmiöstä kokonaiskuvaa ja tarkentamalla kuvaa asteittain makrotason tapahtumista mikrotasolle lähelle arjen tilanteita ja ilmiön yksityiskohtia. Siten narratiivisuus kuuluu käyttämieni analyysimenetelmien valikoimaan. Ihminen jäsentää maailmaa tarinoinnilla ymmärtääkseen, mitä on

tapahtunut (Weick 1995). Tutkimukseni kenttätöyövaiheen päätyttyä kirjoitin aivan ensimmäiseksi tapauskuvauksia tai tarinoita kohdeyrityksestä ja johdon kehittämisohjelmista kaikkea siihen asti tuottamaani aineistoa hyödyntäen. Narratiivit ovat tulkintojani toiminnan virrasta ja niiden avulla teen tapahtumista ymmärrettäviä. Tarjoan selityksen tutkimastani ilmiöstä, pyrin ilmaisemaan näkemykseni siitä selkeästi ja uskottavasti monipuolisen todistusaineiston turvin.

Nojaudun kahdenlaiseen narratiivisen analyysin tapaan: käytän toisaalta ns. suuren tarinan (grand narrative) keinoa ja toisaalta yksittäisten ihmisten mikrotarinoita. Tutkimustulosteni esittely alkaa neljännestä luvusta tällaisella suurella tarinalla (Boje 2001:35), joka kertoo eräänlaisen hallitsevan totuuden siitä, miten kaikki tapahtui. Se sivuuttaa lukemattomat pienet yksittäiset näkökulmat, joista todellisuus rakentuu kaikessa monimuotoisessa rosoisuudessaan. Luon kuitenkin jo tässä suuren tarinan kerronnassa silmäyksiä tuohon elävän elämän rosoisuuteen, johon sitten toisessa ja etenkin kolmannessa empiriaa käsittelevässä luvussa syvennyn tarkemmin. Avauksissani yksittäisen ihmisen henkilökohtaisiin kokemuksiin hyödynnän toista, mikrotarinan narratiivista metodia eli tulkitsen näiden ihmisten tarinoiden avulla todellisuuden monikerroksisuutta (Boje 2001:45). Tämä tapa luo jännitettä suhteessa suureen tarinaan ja nostaa esille sen, kuinka jokapäiväinen arkitodellisuus tarjoaa yllätyksiä, sisältää epäjatkuvuuskohtia, jännitteitä ja rosoisuutta. Näitä henkilökohtaisia kokemuksia kuvaan erityisesti luvussa kuusi. Yksittäisestä, ainutlaatuisen yksilön henkilökohtaisesta kokemuksesta nousee kaikesta yksityisyydestä huolimatta esille jotain universaalia, jonka jokainen ihminen voi tunnistaa.

David Boje (2001) kutsuu tällaisten narratiivisten metodien käyttöä antenarratiiviseksi analyysiksi. Hän luonnehtii antenarratiivisuutta (Boje 2001:1-9) lähestymistavaksi, joka kiinnittää huomiota ymmärryksen muodostumisen epävarmuuteen ja siihen liittyvään arvailuun. Antenarratiivi vastaa kysymykseen 'mitä täällä tapahtuu?' Tyhjentävää vastausta ei löydy; voimme vangita vain välähdyksiä, osia ja palasia sieltä täältä, kukaan ei voi tietää koko tarinaa. Elämme antenarratiivien keskellä, hämmentävän ja rosoisen todellisuuden pyörteissä. Narratiivi pyrkii tapahtumien ja kokemusten jälkeen luomaan juonen ja muodostamaan hajanaisista palasista ehyen kokonaisuuden.

Narratiiveilla on kolme rakennetekijää: aika, paikka ja mieli. Tarina liittyy johonkin ajanjaksoon, kiinnittyy johonkin paikkaan ja sillä on oma mielensä. Boje kehottaa kertomaan organisaatioiden tarinoita eri lailla, yhdistämään sekä narratiivisuutta että antenarratiivisuutta. Tarinat kuvastavat paremmin todellisuuden rosoisuutta, kun ne ovat moniäänisiä, sisältävät runsaasti pirstaleisia elementtejä ja kun niistä puuttuu selkeä suoraviivaisuus. Koen oman tutkimustodellisuuteni tällaiseksi hyvin epätäydelliseksi ja pirstaleiseksi. Tarinoilla, joita kerron, pyrin kuitenkin jäsentämään ja eheyttämään kappaleen monimuotoisesta toiminnan todellisuudesta.

### 3.3.3. Kenttätyö ja osallistuva havainnointi

Pragmatismen varhainen edustaja William James näkee ihmismielen aina puolueellisena, mutta hänen mielestään siihen on syynsä:

Ihmismieli on läpeensä puolueellinen. Se voi olla tehokas vain poimimalla tarkkaavaisuudelleen jonkin kohteen ja jättämällä kaiken muun huomiotta – terävöittämällä näkökulmaansa. Muutoin mielen vähäisetkin voimat hajoavat ja se menettää kokonaan otteensa. Ihmisen uteliaisuus herää aina jotakin tiettyä tarkoitusta varten. (James 1979 / Kivinen & Piironen 2008:205)

Jamesin näkemys kuvaa tilannettani tutkimuksen kenttätyössä. Osallistumiseni organisaation elämään alkoi toimitusjohtajan roolissa. Tapahtumissa mukana eläminen ja havainnot tunne-energiasta johdattelivat minut pohtimaan, mitä täällä tapahtuu. Tutkijanakin jalkauduin kentälle hyvin väljän kysymyksen kanssa, kun kohdeyrityksen fuusion keskellä päätin ryhtyä järjestelmällisesti selvittämään ihmettelyni syytä.

Kentällä työskentely merkitsi osallistumista kohdeorganisaation elämään, ja työni vaati keskittymistä rooliini johdon kehittämisohjelman sujuvoittajana: ensin toimitusjohtajana ohjelman suunnitteluvaiheessa sekä ensimmäisessä ja toisessa toteutuksessa, sitten kolmannen ohjelman tutkija-avustajana. Niin paljon ja niin tiiviiseen tahtiin tapahtui, etten olisi parhaalla tahdollanikaan pystynyt kirjoittamaan muistiin kaikkea havaitsemaani. Ohjelman lähiopetusjaksojen tyypillinen päivän työ alkoi varhain aamulla ja venyi iltamyöhään. Kenttämuistiinpanot jäivät hyvin hajanaisiksi, osin kokemattomuuttani ja osin tutkimuskysymyksen yleisluonteisuuden vuoksi.

Toisaalta elin tapahtumia ja tilanteita yhdessä muiden osallistujien kanssa, ja se antoi erinomaiset lähtökohdat myöhemmin toteuttamiini haastatteluihin. Voimavaraksi osoittautui se, että olin kenttätyön kuluessa tutustunut haastateltaviini hyvin ja välillemme oli muodostunut läheinen, luottamuksellinen suhde. Uskon, että he ilmaisivat haastattelutilanteessa kokemuksiaan avoimemmin kuin olisivat ilmaisseet tuntemattomalle tutkijalle. Saatoimme palata konkreettisiin tilanteisiin, muistella tunnelmia yhdessä ja pohtia tapahtumien merkitystä. Haastattelutilanne oli siis eräänlaista yhdessä reflektointia. Haastattelut eivät olleet niinkään kysymysten esittämistä ja niihin vastaamista, vaan keskustelua yhdessä koetuista tapahtumista. Jokainen haastattelu oli siten erilainen, sillä avoimet kysymykseni johdattelivat haastateltavani kertomaan heille itselleen tärkeistä ja merkittävistä tilanteista, tapahtumista ja kokemuksista. Voin siis luonnehtia kenttätyövaihetta todella yhdessä elämiseksi organisaation jäsenten kanssa.

Tarkkojen kenttämuistiinpanojen puute osoittautui analyysivaiheessa haasteeksi, kun jouduin haastattelujen lisäksi turvautumaan muistikuvini kentällä syntyneistä kokemuksista. Viittaan tässä erityisesti paikalla olleiden henkilöiden sanattomaan vuorovaikutukselliseen ilmaisuun:

heidän eleisiinsä, äänensävyihinsä ja siihen, mitä katseet kertoivat. Toisaalta dokumentoidut haastattelut palauttivat kenttätöön aikaiset muistikuvat, ja niiden avulla herättelin kehoni muistista tallentumia sanattomasta vuorovaikutuksesta.

Tony Watson (2011) painottaa, kuinka etnografinen ote – tutkijan riittävän pitkä osallistuminen tutkittavan organisaation ja siinä toimivien ihmisten elämään – on edellytys sille, että voi todella selvittää, mitä siellä tapahtuu ja miten asiat toimivat käytännössä. Erityisesti Watsonin mielestä juuri strategia käytäntönä -näkökulmasta toimivan tutkijan on syytä jalkautua tutkittavan organisaation arjen keskelle. Etnografia tarjoaa myös mahdollisuuden monenlaisten menetelmien käyttöön ja Watson suosittaakin omakohtaisten havaintojen lisäksi tuottamaan aineistoa haastatteluin ja keräämällä erilaisia dokumentteja. Watsoniin nojautuen uskallan todeta, että tutkimusotteessani on runsaasti etnografisia piirteitä lukuisten ja toistuvien kenttätöjaksojen ansiosta. Niiden aikana työskentelin tiiviisti yhdessä organisaation jäsenten kanssa. Ne tarjosivat myös runsaasti tilaisuuksia minulle osallistujana havainnoida tilanteita, toimijoita ja yhteistä toimintaamme.

Kaksoisroolini palveluntarjoajan toimitusjohtajan roolissa ja myöhemmin riippumattomana tutkijana vaatii kriittistä pohdintaa. Olinhan toimitusjohtajana sitoutunut tärkeän ja taloudellisesti merkittävän asiakkaan palvelemiseen ja tiiviisti osallistunut ohjelman suunnitteluun ja toteutukseen. Näin olin panostanut paljon henkilökohtaisesti ja voidaan perustellusti väittää, että tämä sitoutuneisuus ja henkilökohtaisuus ovat vahvasti vaikuttaneet tulkintoihini ja rajoittaneet niitä. Käänän tämän argumentaation vahvuudekseni seuraavin perustein. Ensinnäkin, tutkimukseni ei keskity johdon kehittämisohjelman vaikuttavuuden arviointiin, vaan sen käytänteiden tarjoamien vuorovaikutustilanteiden tarkasteluun ja seurauksien pohdintaan. Kohtaamisten areena olisi hyvin voinut olla jokin muu yhdessä tekemisen foorumi. Johdon kehittämisohjelma yksinkertaisesti tarjosi palveluntarjoajan roolini ansiosta pääsyn osallistuvana tarkkailijana tutkimuskohteen sisälle. Toiseksi, sitoutuneisuus ja henkilökohtaisuus osoittautuivat tutkimuksen voimavaraksi, sillä niiden myötä suhteeni kohdeorganisaation eri toimijaryhmien jäseniin muodostui läheiseksi ja luottamukselliseksi. Kolmanneksi, vaikka olinkin osallisena ohjelman käytänteiden suunnittelussa, käytäntäteorioiden (Rechwitz 2002; Schatzki 2006) mukaisesti toimijat muovaavat käytänteitä ja siten ne muotoutuvat aina toimintatilanteiden ja toimijoiden vaikutuksesta. Tämä ilmenee mielestäni erinomaisesti eri ohjelmien tyypittelyssä ja ohjelmien empiirisessä kuvauksessa: Pioneerien, Sillanrakentajien ja Yhdistäjien ohjelmat olivat luonteeltaan erilaisia, vaikka niissä toimittiin samojen käytänteiden parissa. Oman roolini sijaan, pääroolissa tapahtumien ja käytänteiden tarjoamissa vuorovaikutustilanteissa olivat ylimmän johdon jäsenet ja avainjohtajat.

### 3.3.4. Tutkijan rooli

Tutkijan roolia pohtiessani palaan vielä lainaukseeni pragmatistifilosofi William Jamesin tekstistä. Tutkijan on tärkeä mieltää itsensä ”puolueelliseksi” tai ehkä paremminkin tunnustaa tarkkaavaisuutensa rajalliseksi. Yhtäältä on siis tarkoituksenmukaista, että hän keskittyy poimimaan itselleen tai tutkimuskysymykselleen olennaisia ja merkityksellisesti tuntuja seikkoja. Toisaalta on kuitenkin pidettävä mieli avoimena ja oltava valmis tarvittaessa havaitsemaan myös yllättäviä seikkoja, jotka osoittautuvatkin merkityksellisiksi tutkimuksen kannalta. Pauli Juuti<sup>4</sup> tähdentää, että tutkija ei saa ummistaa silmiään miltään. Kentälle voi lähteä verrattain väljän tutkimuskysymyksen kanssa. Tapahtumat ja tilanteet vievät eteenpäin ja kertyvän aineiston pohdinta johdattelee tarkentamaan tutkimuskysymystä prosessin edetessä.

Myös läheisyyteni tutkittavaan maailmaan asetti haasteita: kuinka otan sopivasti etäisyyttä, jotta saan riittävän laajan näköalan tutkimuskohteeseen ja osaan jäsentää aineistoa ja siinä ilmeneviä tapahtumia ja tilanteita sekä nähdä yhteyksiä ja oivaltaa syy-seuraussuhteita. Tässä kohteesta keräämäni aineiston tarkastelu ja keskustelut useiden eri ihmisten kanssa tulivat avuksi. Myös ajan kulumisen kenttätöyvävaiheesta toi etäisyyttä ilmiöön samalla kun kirjallisuuteen perehtyminen avasi tutkijan perspektiiviäni. Asemoin itseäni kaiken aikaa, kun vertailin omaa tutkimusotettani muiden tutkijoiden metodologiakuvauskuviin. Luin ahkerasti metodologiaoppaita ja suhtauduin äärimmäisellä vakavuudella niiden varoituksiin samastumisen sudenkuopista. Lopulta päädyin siihen, että osallistumiseni kentällä tutkittavien elämään on tutkimukseni kiistaton vahvuus. Ymmärsin, että tutkijana toimin tulkintainstrumenttina ja sitä kalibroi kaiken aikaa aineiston toistuvan lukemisen ohella jatkuvat sukellukset tutkimustani sivuavaan kirjallisuuteen. Tutkimusprosessin kuluessa keskustelin myös tuon tuosta ohjelmaan osallistuneiden kanssa ja esittelin heille ideoitani sitä mukaa kuin ne jäsentyivät. Tutkimusraporttini empirian kuvauksen lukivat monet, jotka elivät ja kokivat samoja tapahtumia kanssani. Sain myös kuulla heidän kommenttinsa. Minua rauhoitti se, että tutkimuksessa raporttoimani kertomukset resonivat heidän kokemusmaailmassaan, eivätkä aiheuttaneet minkäänlaista vastaväitteiden vyöryä.

Kenttätöyvä loppuvaiheessa en toiminut vain keräämäni tutkimusaineiston tulkkina vaan myös kirjaimellisesti tutkimusinstrumenttina, joka taltioi keholliseen muistiin tutkittavien kanssa yhteisiä kokemuksia. Oli mielenkiintoista havaita, kuinka erilaiset ihmiset kokevat sittenkin samalla tavalla tietyt käännekohtat. Tämä ilmeni haastattelujen yhteydessä käymissämme keskusteluissa. Jotain universaalia siis sisältyy

---

<sup>4</sup> Henkilökohtainen keskustelu Pauli Juutin kanssa elokuussa 2011.



ihmiskokemukseen yhdessä koetuissa tilanteissa, siitä huolimatta, että jokainen tulkitsee tilanteet suhteessa omaan kokemusmaailmaansa.

Tutkimuksessa tunnistamani ilmiö on yhteisöllinen strateginen toimijuus. Koska olen itse työskennellyt toistakymmentä vuotta toimitusjohtajana ja sen jälkeen useita vuosia liikkeenjohdon konsulttina, olen kartuttanut kosolti henkilökohtaista kokemusta sekä strategisesta toimijuudesta että saanut vahvasti tuntumaa sen rakentumisesta käytännön työssä. Vaikka en arkityössäni eritellyt kokemuksiani täsmällisesti ja käsitteellisesti, kannoin laajaa esiymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä jo ennen tutkimukseen tarttumista. Aineiston analyysissä saatoin eläytyä strategisen johtamisen haasteisiin toisella tapaa kuin voisin tehdä vailla kokemustaustani. Perehtyminen aiempaan strategisen toimijuuden tutkimukseen auttoi erittelemään tutkimusilmiöön liittyviä seikkoja, ja omat kokemukseni johtajana ja osallistumiseni kohdeorganisaationi johdon kehittämisohjelmiin tarjosivat vankan perustan analyysilleni.

### **3.4. Aineisto**

Tuotin tutkimusaineistoa sekä osallistuvana havainnoitsijana vuosina 1997-2000 että haastatteluina vuosina 1999 – 2002. Raportoin ensin aineiston tuottamista omin havainnoin kertomalla kenttätöön eri vaiheista. Sen jälkeen kerron, kuinka tuotimme aineistoa haastateltavieni kanssa keskustellen. Kutsun haastatteluja reflektioiviksi keskusteluiksi, joissa uppouduimme yhdessä keskustelukumppaneitteni kanssa johdon keittämishojelmien aikana jaettuuihin kokemuksiin. Sain keskustelujemme aikana myös kuulla monelta hyvin henkilökohtaisia kuvauksia ja kannanottoja.

#### **3.4.1. Aineiston tuottaminen kenttätöössä havainnoimalla**

Jaan kenttätöyöni kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe vuonna 1996 kattaa yhteistyön käynnistämisen ja suunnittelun kohdeyrityksen kanssa. Toinen vaihe vuosina 1997 – 1998 kattaa puolestaan osallistumiseni kahden ensimmäisen johdon kehittämisohjelman toteutukseen. Ensimmäisen ja toisen vaiheen aikana en vielä työskennellyt tutkijana, vaan johdon kehittämisohjelmaa toteuttavan yrityksen toimitusjohtajana. Kolmas vaihe taas sijoittuu ajanjaksoon, jolloin toimin tutkijan roolissa ja osallistuin aktiivisesti johdon kehittämisohjelmaan liittyvään työhön kohdeorganisaation palveluksessa.

Pidän kenttätöyön ensimmäistä vaihetta sikäli merkittävänä, että sen aikana saatoin ohjelman suunnitteluun liittyvien lukuisten keskustelujen ansiosta luoda luontevat ja välittömät suhteet useimpiin ylimmän johdon edustajiin kohdeorganisaatiossa. Vierailin usein yhtiön pääkonttorissa haastatellakseni johdon edustajia heidän toiveistaan ja näkemyksistään.

Halusin selvittää, mitä ohjelman tulisi heidän mielestään sisältää, mihin keskittyä ja miten se tulisi toteuttaa. Näissä keskusteluissa ohjelman sisältö ja sen toteutustavat hakivat muotonsa. Vierailujeni ja käymieni keskustelujen välityksellä sain hyvän tuntuman kohdeorganisaatioon ja sen toimintakulttuuriin, mikä auttoi muodostamaan käsityksen ylimmän johdon jäsenistä sekä heidän keskinäisestä yhteistyöstään. Johdon kehittämisen parissa toteutettavan yhteistyön kannalta oli tärkeätä päästä solmimaan mutkattomat henkilökohtaiset suhteet yrityksen avainjohtajiin.

Kenttätöön toinen vaihe sijoittuu ajanjaksoon, jolloin kollegoitteni kanssa ryhdyimme palveluntarjoajana yhteistyössä Enson kanssa toteuttamaan ensimmäistä johdon kehittämisohjelmaa ja toista välittömästi sen jälkeen. Ohjelman kuluessa, useiden yhteisten työpäivien aikana pääsin tutustumaan yrityksen avainhenkilöihin, joille ohjelma oli ensisijaisesti tarkoitettu. Vaikka edustin ulkopuolista palveluntarjoajaa, tiivis yhteistyö sekä avainjohtajien että ylimmän johdon edustajien kanssa johti lähes kollegiaaliseen suhteeseen välillämme.

Räätälöityä johdon kehittämisohjelmaa leimaa aina vahvasti yritys-lähtöisyys, joka luo intiimin ilmapiirin, kun jokainen osallistuja joutuu ryhmän edessä esiintyessään asettumaan alttiiksi kollegoiden arvioinnille. Kun keskustellaan kasvokkain keskeisistä yrityksen liiketoimintaan ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista, arvioinnin kohteeksi tulevat tausta-oletukset ja niihin liittyvät ratkaisut ja toimintatavat sekä asianomaiset vastuuhenkilöt. Tapa, jolla ylimmän johdon edustajat esittävät puheenvuoroja omien vastuualueidensa tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä, kertoo paljon heistä henkilöinä ja välittää yrityksen yleistä ilmapiiriä sekä heijastelee yrityksen toimintakulttuuria. Samaa kuvaa rakentavat muut osallistujat omilla kommenteiltaan ja kysymyksillään. Osallistumalla tällaiseen yhteiseen työskentelyyn saa yleisvaikutelman yrityksestä monine pienine yksityiskohtineen. Lisäksi menettely vihkii ulkopuolisenkin osallistujan eräänlaiseksi sisäpiiriläiseksi, joka saa kuulla hyvin luottamuksellista ajatusten vaihtoa ja seurata yrityksen keskeisten avainhenkilöiden välistä vuorovaikutusta. Tällainen luottamuksen osoitus velvoittaa ja sinetöi erityisen suhteen yritykseen ja sen henkilöstöön.

Kolmas vaihe kenttätöössä vei minut konkreettisesti yrityksen sisään, kun sain lähes vuoden ajaksi käyttöni oman työpisteen yrityksen pääkonttorista. Tällöin olin osallistuva tutkija, joka työskenteli aktiivisesti johdon kehittämisohjelman käytännön järjestelyiden parissa. Huolehdin yrityksen henkilöstön kehittämisestä vastaavan johtajan apuna ohjelman ennakkovalmisteluista, avustin ohjelman aikana sekä käytännön järjestelyissä että keskustelujen fasilitoinnissa tilanteen mukaan. Pidin yhteyttä ohjelman asiantuntijoihin perehdyttääkseni heidät mahdollisimman hyvin sen hetkiseen tilanteeseen. Toimin myös linkkinä kollegoihini kauppakorkeakoulun johdon kehittämisyksikössä. Koordinoin siis monitahoisen verkoston yhteistyösuhteita, jotta varsinaisen kehittämisohjelman moduulit sujuisivat kitkatta.

Tällaista tutkijan työtä voisi myös luonnehtia toimintatutkimukseksi. Olin kehittäjänä mukana ja yhteinen tavoitteemme oli saada aikaan muutos.

Määrittelen kuitenkin roolini osallistuvaksi tutkijaksi, sillä tutkimuksen edetessä kävi ilmeiseksi, etten tutkinut vain johdon kehittämisohjelmaa, vaan siitä avautui ikkuna organisaatioon, jossa rakentuvaa yhteisöllistä strategista toimijuutta jäljitin. Osin se rakentui silmieni edessä myös johdon kehittämisohjelman foorumilla. Johdon kehittämisohjelman myötä syntynyt vuorovaikutus organisaation jäsenten kanssa näytti minulle välähdyksiä, joiden avulla saatoin rakentaa kuvaa yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytymisestä.

Ensimmäinen ja toinen kenttätöväihe perehdyttivät minut yritykseen. Tutustuin yrityksen ylimpään johtoon ja avainhenkilöihin sekä jaoin monia kokemuksia muiden ohjelmiin osallistuneiden henkilöiden kanssa. Kolmannessa vaiheessa ohjelman tekemisen tapojen seuraaminen ja yhteistyö osallistujien kanssa tiivistyi. Ajan puutteen ja tutkijan kokemattomuuden vuoksi varsinaiset kentällä tehtyt muistiinpanot jäivät hajanaisiksi. Tilanteisen havaintoaineiston taltiointi olisi rikastuttanut tutkimusraporttini kerrontaa. Kenttätö kalibroi kuitenkin tutkijan tulkintainstrumenttini herkemmäksi ja loi samalla monitasoisen tilannekohtaisuuden, kun saatoin liittää havainnot ja analyysini arjen toiminnasta yrityksen laajempaan toimintaan ja strategiaan.

### **3.4.2. Aineiston tuottaminen haastattelutilanteissa keskustellen**

Haastattelin ajanjakson kuluessa kohdeyrityksen ylimmän johdon jäseniä, useita heistä kahteen otteeseen. Jokaisen kolmen johdon kehittämisohjelman osallistujat kuuluvat haastateltujen joukkoon muutamia lukuun ottamatta. Yhteensä haastatteluja kertyi 73 kpl. Taltioin haastattelut nauhurilla ja nauhat purettiin myöhemmin kirjalliseen muotoon sanasta sanaan. Kolmanneksen haastatteluista litteroin itse, kahdessa kolmanneksessa käytin ulkopuolista apua. Muutama nauhoitus epäonnistui niin, että äänen toiston heikkouden vuoksi taltiointi jäi pirstaleiseksi. Litteroitua tekstiä syntyi noin 800 sivua. Järjestin ne ohjelmittain kronologisesti.

Tapasin haastateltaviani mitä moninaisimmissa paikoissa: jonkun kiireisen ennen matkalle lähtöä lentokentän kahviossa, toisen tehtaalla omassa työhuoneessaan, kolmannen neuvotteluhuoneessa yhtymän pääkonttorissa. Koska olimme entuudestaan tuttuja, keskustelu lähti miltei poikkeuksetta aina luontevasti liikkeelle. Vaihdoimme lyhyesti kuulumisia ja selitin vielä kerran, mikä tarkoitus tutkimuksellani oli. Pyysin haastateltavaa, että tämä vastailisi kysymyksiin kertomalla mahdollisuuksien mukaan esimerkkejä tai kuvailemalla konkreettisia tilanteita. Aloitin haastattelun aina samalla kysymyksellä: "Mitä tämä antoi sinulle tämä osallistuminen johdon kehittämisohjelmaan?" Saatoin myös muotoilla avauskysymyksen näin: "Millainen kokemus tämä osallistuminen johdon kehittämisohjelmaan oli sinun kohdallasi?" Kysymys laukaisi yleensä liikkeelle vuolaan ja monivaihteisen kertomuksen

henkilön havainnoista, pohdinnoista, tuntemuksista ja kokemuksen merkityksestä hänelle.

Mikäli olisin valinnut etnografialle hyvin soveltuvan aineiston tuottamistavan eli kentällä luonnollisesti tapahtuvan tilanteen videoinnin tai nauhoituksen, vuorovaikutus olisi hyvinkin saattanut kangistua. Itse asiassa uskon, että keskustelujen ja vuorovaikutuksen luottamuksellisen luonteen vuoksi en olisi edes saanut lupaa sellaisiin taltiointeihin.

Voidakseni tavoittaa ja tavata haastateltavani kasvokkain, jouduin matkustamaan ympäri kotimaata ja ulkomailla, sillä ajan löytäminen näiden kiireisten ihmisten kalentereista oli haasteellista. Ensimmäinen yhteydenotto haastateltavaan tapahtuikin sopiaksemme tapaamisajasta. Kerroin tapaamisen tarkoituksen ja vakuutin, ettei se vaatinut haastateltavalta ennakkovalmistautumista, minulla olisi vain muutama avoin kysymys kokemuksista johdon kehittämisohjelmassa. Kukaan ei kertaakaan pyytänyt etukäteen kysymyksiä luettavaksi. Varmistin, että aikaa olisi riittävästi voidaksemme rauhassa paneutua keskusteluun haastateltavan kokemuksista. Huolehdin siitä, että nauhuri oli varmasti toimintakunnossa, jotta taltiointi onnistuisi. En tehnyt haastattelun aikana muistiinpanoja, jotta saatoin keskittyä kuuntelemaan haastateltavaa ja syventyä keskusteluun hänen kanssaan. Tärkeätä oli saada haastateltava kertomaan ajatuksistaan, vaikka keskustelun luonteeseen kuuluen minäkin puhkesin välillä puhumaan, enkä pitäytynyt vain lisäkysymysten esittämiseen. Tarpeen mukaan pyysin lisävalaistusta konkreettisen esimerkin muodossa johonkin haastateltavan melko yleisluonteiseen kommenttiin tai kannanottoon.

Paikasta riippumatta tapaamiset sujuivat luontevasti, koska tunsimme toisemme hyvin. En kohdannut epäluuloa kenenkään taholta, vaan kaikki kertoivat auliisti kokemuksistaan ja ajatuksistaan sekä suhtautuivat avuliaasti ja ystävällisesti haastattelupyyntöihini. Vain yhden kerran sain kuulla kielteisen kommentin, joka liittyi tutkimukseen: ”Tällainen syynäminen on väärin. Siihen ei tohtorin väitöskirjaa tarvita.” Sekin oli puolihumoristinen loppulausahdus sen jälkeen, kun haastateltava oli pitkään ja perusteellisesti kertonut innostuneena kokemuksistaan ja siitä, kuinka oli saanut omaan yksikönjohtajan työhönsä uutta ulottuvuutta ohjelman yhteydessä tapahtuneen vuorovaikutuksen ansiosta. Kukaan ei myöskään kieltänyt keskustelujemme taltiointia nauhalle.

Haastattelut kestivät 1,5 – 2 tuntia. Olin valmistellut etukäteen viisi hyvin yleisluonteista kysymystä. Keskustelut rön sylivät vaihtelevasti aiheesta toiseen, mutta huolehdin kuitenkin siitä, että kaikkien kanssa tulin käsitelleeksi ne viisi teemaa, joihin kysymykset liittyivät. Ylimpään johtoon kuuluvien kohdalla haastattelunäkökulma asettui hieman toisin. Heidän kanssaan pohdimme yhdessä enemmän ohjelman merkitystä koko yhtymän kannalta. Tämä tuli erityisesti esille ylimmän johdon toisella haastattelukierroksella, kun kysyin, miten haastateltavani arvioivat ohjelman merkitystä strategisen johtamisen näkökulmasta. Toisen kierroksen haastatteluissa kyselin myös paljon strategiaprosessin kulusta yhtymässä. Tavoittaakseni erilaisia näkökulmia keskustelin muidenkin

kuin ylimmän johdon jäsenten kassa yhtymän strategiseen johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Näistä keskusteluista tuli pitkiä ja perusteellisia pohdintoja, joissa sain kuulla syväluotauksia lähimenneisyyteen ja joissa keskustelukumppanini analysoivat ääneen yhtymän strategisia siirtoja sekä meneillään ollutta fuusion integraatiovaihetta.

*Kysymykset ohjelmiin osallistuneille:*

- 1. Millainen kokemus johdon kehittämisohjelma oli sinulle?*
- 2. Mitä sanoisit ohjelman sisällöstä ja työskentelytavoista?*
- 3. Mitä sinulle merkitsi vuorovaikutus kollegoiden kanssa ohjelman aikana?*
- 4. Mitä haluat sanoa johdon osallistumisesta ja vuorovaikutuksesta heidän kanssaan?*
- 5. Mikä oli strategiaprojektien merkitys sinun mielestäsi?*
- 6. Haluaisitko lisätä vielä jotain mielestäsi tärkeää tai kiteyttää kokemuksesi ohjelmasta?*

Tärkeällä sijalla tulkinnan kannalta toimivat myös omat muistikuvani, joita kertyi runsaasti erilaisista tilanteista ohjelmien aikana. Haastattelujen yhteydessä ne nousivat uudelleen pintaan ja osa tuli dokumentoiduiksi haastattelujen litteroinnissa. Haastatteluaineiston analyysien yhteydessä, lukiessani litteroituja keskusteluja haastateltavieni kanssa ja lopulta kirjoittaessani tutkimusraporttia nämä muistikuvat palasivat toistuvasti elävinä mieleen.

Analysoidessani haastattelujen yhteydessä esille tulleita tilanteita, pystyin hyvin eläytymään haastateltavan kerrontaan, koska se kietoutui yhdessä koettuihin asioihin. Luonnollisesti osallistujat esittivät runsaasti myös kuvauksia siitä, kuinka he kokivat ohjelman vuorovaikutuksen omassa työssään. Siten jouduin tutustumaan myös elämysmaailmoihin, joihin minulla ei ollut aiempaa kosketuspintaa.

### **3.4.3. Muu aineisto**

Haastattelujen lisäksi luin runsaasti muuta aineistoa yhtiöstä, kuten henkilöstölehtiä, vuosikertomuksia sekä lehtiartikkeleita vuosien varrelta ja eräitä yhtiön historiaa käsitteleviä teoksia. Käytettävissäni oli luonnollisesti myös kaikki se materiaali, joka syntyi työskennellessäni johdon kehittämisohjelmissa. Tästä aineistosta mainittakoon ohjelmien yhteydessä toteutettujen strategiaryhmätöiden raportit, johdon esitykset sekä osallistujien välittömät kirjalliset palautteet ohjelmien jaksojen päätyttyä. Sain myös käyttööni yhtiön sisäistä aineistoa laatujohtamisesta ja strategiakokouksista vuosien varrelta.

Syvennyin yhtiön vuosikertomuksiin 1991 – 2001 järjestelmällisesti oivallettua, että tutkimukseni ulottuu laajemmalti yhtymään eikä rajoitu

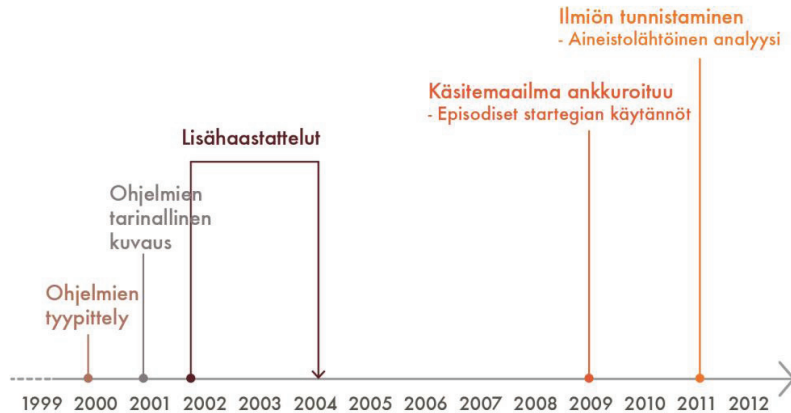
ainoastaan johdon kehittämisohjelmiin. Kävin huolella läpi, kuinka toimitusjohtaja tai hallitus kommentoivat kuluneen vuoden tapahtumia. Vuosikertomuksista saatoinkin myös tarkistaa monia yksityiskohtia, kuten yritysostojen vuosilukuja, laatujohtamisen toimenpiteiden etenemistä ja koota yhtiön toiminnan taloudellisia tunnuslukuja.



Kuva 6. Aineisto ja aineiston tuottaminen

### 3.5. Analyysivaiheet

Tutkimukseni analyysivaiheet sijoittuvat oheisen kuvan mukaisesti kahteen pääjaksoon: vuosille 2000-2001 ja vuosille 2009 sekä 2011. Jaan analyysivaiheet ohjelmien tyypittelyyn, ohjelmien tarinalliseen kuvaukseen, episodisten strategian käytäntöjen käsitemaailman hahmottamiseen ja aineistolähtöiseen analyysiin. Käyn seuraavaksi tarkemmin läpi kutakin vaihetta.



Kuva 7. Analyysivaiheet

### 3.5.1. Ohjelmien tyypittely: pioneerit, sillanrakentajat ja yhdistäjät

Päätin jo tutkimusprosessini varhaisessa vaiheessa tukeutua aineiston tuottamisessa haastattelumateriaalin keräämiseen ja hyödyntää osallistuvan havainnoitsijan roolia. Aluksi ajattelin keskittyä vain kolmannen ohjelman tarkasteluun ja kerätä aineistoa osallistumalla tutkijana tiiviisti tämän ohjelman toteutukseen. Myöhemmin päädyin kuitenkin siihen, että haastattelemalla myös ensimmäisen ja toisen ohjelman osallistujat saisin laajemman kuvan ohjelmista. Lisäksi pidin luonnollisena haastatella kattavasti ylimmän johdon jäseniä. En edes harkinnut ohjelmaan osallistuvien asiantuntijoiden haastattelemista, sillä heidän ajallinen osallisuutensa ohjelman kulkuun oli vähäinen verrattuna muihin osallistujiin. Näin jällenpäin ajatellen aineistoa olisi varmasti rikastuttanut myös näiden henkilöiden näkemysten ja ajatusten taltiointi. Voin kuitenkin todeta, että reflektointi heidän kanssaan yhdessä toimiessamme on varmasti vaikuttanut ajatteluuni avartavasti ja siten hyödyttänyt tutkimuksen analyysijä.

Haastattelumateriaalin tuottamisen loppuvaiheessa syntyi ohjelmien tyypittely, joka perustuu ohjelmien kuluessa ja haastattelujen aikana vailla tiukkaa metodologiaa tehtyyn spontaaniin tulkintaan. Nimesin ohjelmat Pioneerien, Sillanrakentajien ja Yhdistäjien ohjelmiksi. Nimet kuvaavat osittain toimintatilannetta ja osittain kunkin ohjelman vuorovaikutuksen luonnetta. Tyypittely kuvaa myös ohjelmiin osallistuneiden toimijuuden luonnetta, joka rakentui toisaalta toimintatilanteen ja toisaalta ohjelmien käytänteissä syntyneen vuorovaikutuksen myötä. Pioneerit, Sillanrakentajat ja Yhdistäjät ilmaisevat subjektin ja viittaavat toiminnan luonteeseen.

### **3.5.2. Narratiivinen tulkinta: tapahtumien ja ohjelmien kuvaus**

Analyysini ensimmäisessä järjestelmällisessä vaiheessa laadin koko aineistoa hyödyntäen tarinan jokaisesta ohjelmasta ja niitä edeltävästä suunnitteluvaiheesta. Dokumentoin tarinoihin myös muistinvaraisesti kaikki kenttätöön havainnot, joista oli syntynyt vain hajanaisia muistiinpanoja. Kokeilin myös mallitarinoiden laatimista osallistujien haastatteluista tarkastellakseni, olisiko niiden avulla mahdollista tyypitellä osallistujia ja heidän kuvaamiaan kokemuksia. Näihin mallitarinoihin taltioin myös kenttätöön kokemuksia: missä ja millaisissa olosuhteissa haastattelut tapahtuivat, miten minut vastaanotettiin ja miten keskustelu haastateltavan kanssa sujui. Mallitarinat tuottivatkin tarkkoja kuvauksia osallistujien kokemuksista ja saatoin hyödyntää niitä myöhemmissä analyysivaiheissa.

### **3.5.3. Lisähaastattelut: johdon kehittämisohjelmien yhteys strategiaan**

Kun olin haastatellut suurimman osan johdon kehittämisohjelmiin osallistuneista ja lukenut yhä uudelleen haastattelujen litteroituja taltiointeja, vakuutuin siitä, että osallistujien kertomukset kokemuksistaan kytkeytyivät laajemmin strategian tekemiseen yhtymässä. Saadakseni lisää ymmärrystä siitä, millaisissa käytännöissä ja miten strategiaa tehdään yhtymässä, päätin tehdä joukon lisähaastatteluja. Niissä pyysin haastateltavia kuvailemaan vuosittaista strategiaprosessia, kertomaan miten se kulkee, ketkä siihen osallistuvat ja millaisia kokemuksia siitä on syntynyt.

Istuessani vajaan vuoden yhtymän pääkonttorissa sain tilaisuuden vaihtaa epävirallisesti ajatuksia useiden eri henkilöiden kanssa. Näissä keskusteluissa nousi monesti esille yhtymässä vakiintunut laatujohtamisen toimintatapa. Erään keskustelun yhteydessä kävi ilmi, että juuri laatujohtaminen herätti ihmiset eri puolilla yhtymää pohdiskelemaan johtamisen tasoa organisaatiossa. Laatujohtamisen välityksellä tuotantolähtöinen, insinöörivaltainen ja miehinen metsäyhtymä näytti löytäneen kielen puhua johtamisesta ja johtajuudesta. Siksi myös johdon kehittämisohjelman ohjausryhmä halusi sisällyttää ohjelman toteutukseen monia ihmisten johtamista sivuavia osioita. Päätin tutustua myös laatujohtamiseen paremmin. Haastattelin lautupäällikköä ja muutamaa henkilöä, jotka olivat toimineet laatujohtamisen itsearviointityöpajojen ohjaajina.

Luin yhä uudelleen haastatteluja ja kirjoittamiani tarinoita ohjelmista sekä mallitarinoita osallistujien kokemuksista. Kokeilin N-vivo -analyysi-ohjelmistoa haastatteluaineiston jäsentämiseksi teemoihin ja kategorioihin, mutta sen käyttö tuntui mekaaniselta ja kytki haastattelut irti tapahtumista ja kentän tilanteista. En siis saanut siitä apua kehitellessäni analyysimenetelmiä.



Tässä vaiheessa kahlasin edelleen läpi johtamisen kirjallisuutta etsien sieltä sopivaa kaikupohjaa ja käsitemaailmaa aineistolleni. Kiinnostukseni strategia käytäntönä -kirjallisuuteen oli kaiken aikaa lisääntynyt, seurasin sitä ja sieltä löysin käsitemaailman, jolla saatoin pureutua aineistooni.

### **3.5.4. Ankkurointi käsitemaailmaan: käytäntöteoria ja aineistolähtöinen analyysi**

Jarzabkowski ja Speen (2009) laaja katsaus strategia käytäntönä -tutkimukseen toi käännekohtan tutkimukseni edistymiseen. Katsauksen laatijat jäsensivät tutkimuskenttää ansiokkaasti eritellen sen käsitemaailmaa ja mahdollisia tutkimuskohteita. Heidän jäsennyksestään löysin episodisen strategian käytännön käsitteen, joka tuntui soveltuvan oman aineistoni käsittelyyn. Artikkelin tarjoamien, hyvin muotoiltujen tutkimuskysymysten avulla saatoin myös ensi kertaa hahmotella omaa tutkimuskysymystäni tarkemmin. Tässä vaiheessa asetin tutkimuskysymykseni seuraavasti:

*Kuinka ylimmän johdon ja keskijohdon vuorovaikutus johdon kehittämishelmien yhteydessä muovaa organisaatiota?*

Hendryn ja Seidlin (2003) artikkelin avulla ryhdyin edelleen tarkentamaan tutkimuskysymystäni. Jatkoin samalla aineiston analyysikokeiluja ja syvennyin nyt täysin aineistolähtöiseen analyysiin hyödyntäen vain osallistujien haastatteluja. Ensin tiivistin aineistoa poimimalla mukaan vain sellaiset kuvaukset ja kommentit, jotka sisälsivät selkeitä kannanottoja johdon toimintaan, strategiaan tai haastatellun omaan toimintaan. Kokosin kaikki kiteytykset ohjelmittain ja jaottelin ne ensin temaattisesti. Sen jälkeen ryhmittelin teemat kategorioihin, joihin katsoin niiden lukeutuvan. Kategorioiden syvällisemmän merkityksen ymmärtämisessä ja analyysini edelleen jäsentämisessä kaksi teoriaa osoittautui käyttökelpoiseksi: Randall Collinsin (2006) rituaaliteoria ja Stephensin ym (2012) laatuhyteyksien teoria.

### **3.5.5. Tulkintateoriat analyysin jäsennyksessä: yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisen olosuhteet, mekanismit ja ulottuvuudet**

Tulkintaresurssina avuksi tuli Randall Collinsin (2006) esittämä ajatus vuorovaikutuksen rituaalikejuista. Collinsin rituaaliteoria ammentaa Émile Durkheimin sosiologiasta sekä mikrososiologiasta, johon Collins sisällyttää symbolisen interaktionismin, etnometodologian, sosiaalisen konstruktionismin ja tunteiden sosiologian. Collinsin rituaaliteorian malli kuvaa, kuinka tietyssä toimintatilanteessa kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden välille rakentuu solidaarisuuden tunne ja kuinka nämä henkilöt virittyvät tunne-energisesti

samalle aaltopituudelle. Toimintatilanteen olosuhteet ja vuorovaikutuksen tavat/rituaalit/muodot tuottavat ja muovaavat syntyvän energialatauksen. Syntyvä tunne-energia puolestaan on henkilöiden toimijuuden keskeinen rakennuselementti. Collinsin mukaan toimijuus syntyy paikallisessa, kasvojen tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja ilmenee kehollisena energiana ja tunne-energiana. Collins vetoaa Durkheimiin kuvaillessaan, kuinka toimijuutta keskeisesti kantava tunne-energia on havaittavissa itseluottamuksena sekä rohkeutena tehdä aloitteita ja tarttua toimeen. Collins lisää tähän vielä innostuksen, voiman ja kantavuuden tunteen.

Paikallinen, kasvoista kasvoihin tapahtuva toimintatilanne syntyy vain sillä ehdolla, että henkilöt ovat fyysisesti läsnä samassa tilassa, osallistuminen on mahdollinen vain valitulle joukolle ja henkilöiden huomion kohteena on sama, kaikille yhteinen asia. Vuorovaikutuksen rituaalit/tavat/muodot toimivat energian välittäjinä henkilöiden kesken. Näin syntyy solidaarisuuden side, kestävä kiintymyksen tunne muita ryhmän jäseniä kohtaan. Nämä tunteet aikaansaavat keskinäisiä altruistisia ja hyviä tekoja sekä halun puolustaa ja kunnioittaa ryhmää. Lyhyet myönteiset tunnekokemukset varastoituvat tunne-energiana pitempiketoiseksi voimavaraksi (ks. myös Fredrickson, 2001).

Tutkimuksessani tunne-energian voi havaita ihmisten kertomuksista, kun he kuvaavat kokemuksiaan. Sen voi tunnistaa myös kehon vakaana, varmana, levollisena ja rennon ryhdikkäänä olemuksena. Edelleen se ilmenee levollisena, vapautuneena ja välittömänä katsekontaktin ottamisena. Henkilön äänessä sen voi havaita innostuksen, luottamuksen ja aktiivisuuden sävynä (vrt. vocal gesture / Mead). Myös kasvojen ilmeet voivat kertoa tunne-energian tasosta. Jos ihmisen eri eleet ja sanallinen ilmaisu ovat tasapainossa keskenään, ne todistavat avoimin aistein havainnoivalle vuorovaikutuksen osapuolelle viestin eheydestä.

Collinsin (2006) mukaan siis toimintatilanteen olosuhteet luovat edellytyksiä tunne-energian syntymiselle, ja rituaalit (omassa tutkimuksessani käytänteet) toimivat tunne-energian välittäjinä. Omaksun Collinsin näkemyksen lähtökohdaksi omalle tulkintakehikolleni, mutta lisään siihen vielä tarkentavana elementtinä Stephensin, Heaphyn ja Duttonin (2012) käsityksen ihmisten välisistä laatu-yhteyksistä (high quality connections). Laatu-yhteydet syntyvät ihmisten kohtaamisissa. Collinsin rituaaliteoria kuvaa ansiokkaasti olosuhteet, joita laatu-yhteyksiä tuottavat kohtaamiset edellyttävät. Stephens ym (2012) erittelevät tarkoin, millaiset mekanismit ihmisten kohtaamisissa tuottavat laatu-yhteyksiä.

#### Rituaalin ainekset

- Ryhmäkokoontuminen kasvokkain – yhdessä tekemistä
- Rajoitettu osallistujajoukko
- Huomio yhteisiin asioihin

Jaettu tunnetila ←

Kaikki ainekset tukevat toisiaan, mutta tunnetilan ja huomion välillä erityisen vahva keskinäisvaikutus



#### Rituaalin tulokset

- Keskinäinen solidaarisuus
- Tunne-energia
- Yhteenkuuluvaisuuden merkit
- Moraalin tunto

Randall Collinsia (2004 s. 48) mukaellen

Kuva 8. Vuorovaikutuksen rituaalimalli Collinsin (2004) mukaan

Yllä esitetyssä kuvassa yhteisöllinen kuplinta tarkoittaa ihmisten välisiä kohtaamisia, jotka syntyvät puheen, sanattoman viestinnän ja tunneprosessin välityksellä (Elfenbein 2007). Kohtaamisissa syntyvien laatu-yhteyksien taustamekanismit selittävät tarkemmin, mitä tuo Collinsin ilmaisema kuplinta on. Stephens ym (2012) kokoavat yhteen aiemman tutkimuksen luoman ymmärryksen siitä, kuinka ihmisten väliset laatu-yhteydet muodostuvat kognitiivisten, emotionaalisten ja käyttäytymiseen pohjautuvien mekanismien vaikutuksesta. He määrittelevät nämä laatu-yhteydet ihmisten väliseksi dynaamiseksi kudokseksi, jonka osapuolet kokevat vuorovaikutuksen hetkellä elävänä. Yhteyksiä tarkasteltaessa keskitytään vuorovaikutuksen mikro-osasiin, jotka vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin. Vuorovaikutuksen mikro-osasia esiintyy tutkimus-aineistossani. Niitä ovat esimerkiksi kehon eleet, äänen sävy, katseen puhuttelevuus.

Laatuyhteyttä voi kuvata kolmen henkilökohtaisen kokemuksen avulla. Ensinnäkin laatuyhteyden voi aistia elinvoiman tunteena eli myönteisenä virittyneisyytenä ja energiana. Toiseksi, sen voi kokea myönteisenä asenteena. Kolmanneksi siihen liittyy kokemus, että osapuolet ovat sillä hetkellä täysin läsnä toisiinsa keskittyneinä. Kirjaimellisesti sanoen, ihmisten välisen laatuyhteyden vallitessa henkilöt kokevat vahvan elämän tunteen. (Dutton & Heaphy 2003)

Stephensin ym (2012) mukaan laatuyhteydelle on ominaista tunnekantavuuden kyky (emotional carrying capacity), joka ilmenee luontevana tunteiden ilmaisuna yhteyden aikana, olivatpa tunteet myönteisiä tai kielteisiä. Laatuyhteyden sitkeys (tensility) kuvaa sen ominaisuutta kestää painetta ja pysyä toimivana hyvin erilaisissa tilanteissa. Kolmas yhteyden ominaisuus on liittyvyys (connectivity). Se kuvaa yhteyden avoimuutta uusille ideoille ja vaikutteille. Tutkimustulokset vahvistavat, että laatu-

yhteydet vahvistavat ihmisen toimintakykyä vaikuttamalla henkilön kognitiivisiin, fysiologisiin ja käyttäytymisen prosesseihin.

Kognitiivinen ulottuvuus tähdentää kuinka tietoinen ja tiedostamaton ajattelu suuntaa henkilöä kohti rakentavia yhteyksiä. Emotionaalinen ulottuvuus osoittaa, kuinka tunteet avaavat ihmistä yhteyksiin ja kuinka tunteiden jakaminen synnyttää yhteyksiä. Käyttäytyminen kertoo vuorovaikutuksen pienten siirtojen merkityksestä yhteyksien rakentumiselle. Kognitiivisiin mekanismeihin kuuluu tietoisuus toisesta, vaikutelman muodostaminen toisesta ja toisen tilanteeseen eläytyminen. Tietoisuus toisesta kuvaa hänen läsnäolonsa tunnistamista ja sen tunnustamista, että hän on keskeinen osa lähiympäristöä. Vaikutelman muodostaminen toisesta tapahtuu tulkitsemalla hienovaraisesti sanatonta eleiden ja kehon ilmaisuja. Niistä päätellään, onko tämä hyväksyvä, kannustava ja lämminhenkinen. Eläytyminen toisen tilanteeseen on kyky asettua toisen asemaan. Se on empaattisuuden kognitiivinen rakennusosa. Yhdistettynä empaattisuuden emotionaaliseen puoleen se motivoi epäitsekääseen käyttäytymiseen ja auttamiseen. Se myös edistää toisen käyttäytymisen ja reaktioiden ennakkointia ja muovaa henkilön omaa käyttäytymistä siten, että hän osoittaa välittämistä ja huolenpitoa ja siten edistää muiden positiivista suhtautumista. (Stephens ym 2012)

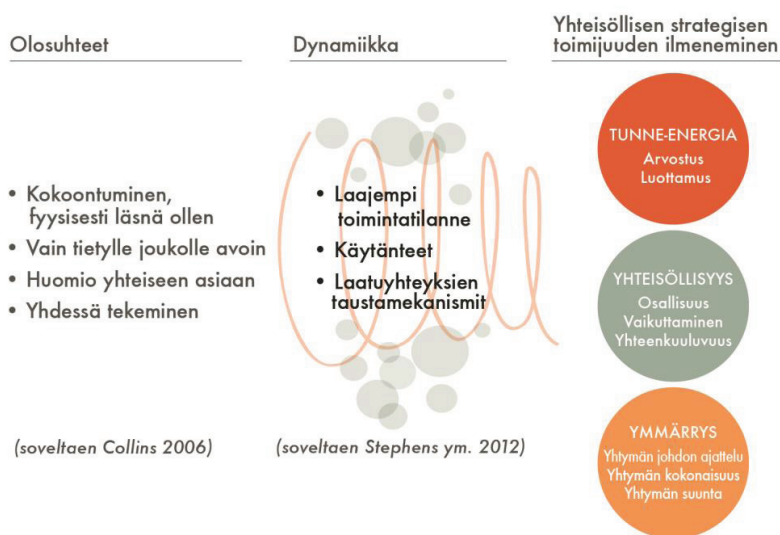
Tunteet ovat osa ihmisten jokapäiväistä kokemusmaailmaa organisaatioissa, ja ne auttavat meitä tunnistamaan, milloin saavutamme yhteyden muihin. Myönteisten tunteiden, tunteiden tartunnan ja empaattisuuden tutkimus auttavat ymmärtämään, kuinka tunteet siirtyvät ihmisestä toiseen rakentaen ja vahvistaen yhteyksiä heidän välillään. Ensinnäkin myönteiset tunteet vapauttavat ajattelukykyämme ja kertyvät pitempikäiseksi sosiaalisiksi voimavaraksi (Fredrickson 2001). Toisekseen tunteiden tartunta ihmisestä toiseen kertoo siitä, kuinka henkilön tai ryhmän tunnetila tai asenne vaikuttaa muihin läsnä oleviin (Elfenbein 2007). Tunteet välittyvät kasvojen ilmeiden, äänen sävyn ja kehon eleiden kautta ja rakentavat samalla ihmisten välistä yhteyttä. Kolmanneksi empaattisuus nähdään inhimillisen yhteyden peruselementtinä. Kun ihminen tuntee empatiaa toista kohtaan, hän kokee lämpöä, myötätuntoa ja toisesta välittämistä, joka puolestaan motivoi epäitsekääseen ja yhteisölliseen käyttäytymiseen. Ne ovat jälleen laatu yhteyden tunnusmerkkejä. Tunteet vaikuttavat siis olennaisesti ihmisten välisten laatu-yhteyksien syntymiseen (Stephens ym 2012).

Käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä, jotka rakentavat ihmisten välisiä yhteyksiä, ovat arvostava paneutuminen toiseen henkilöön, toisen auttaminen tehtävän suorittamisessa ja leikillinen tekeminen. Arvostava paneutuminen viestittää, että henkilö osoittaa kunnioitusta ja arvostusta toista kohtaan ja välittää hänestä. Pienet jokapäiväiset eleet, sanat ja kehon asennot ilmentävät tätä. Henkinen läsnäolo tai vuorovaikutukseen paneutuminen osoittaa arvostusta toista kohtaan. Teot, jotka vahvistavat toisen henkilön kokemusta hänen arvostaan ja merkityksestään, edistävät ihmisten välistä yhteyttä ja tekevät vuorovaikutuksesta merkityksellistä. Toisen henkilön avustaminen informaatiota antamalla, henkisesti tuke-malla tai luovuttamalla hänen suoriutumistaan helpottavia resursseja

edistää laatuyhteyksien muodostumista. Leikki puolestaan vapauttaa vuorovaikutuksen tapoja niin, että ihmiset voivat oppia toisistaan aivan uusia ulottuvuuksia. Lisäksi leikki virittää ihmiset olemaan vahvemmin läsnä, jolloin he voivat vapautua ottamaan riskejä vuorovaikutuksessa. Keskittymällä kanssaihmiisiinsä ja olemalla vahvasti läsnä hetkessä, ihminen voi kokea vapauden ja onnen tunteita. (Stephens ym 2012)

Ihmisen minuuksien rakentuu kaiken aikaa hänen toimiessaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja muiden ihmisten kanssa (Kilpinen 2008). Strateginen toimijuus osana ihmisen minuutta rakentuu samankaltaisesti työorganisaation toiminnan vuorovaikutuksessa (Mantere 2008, Mantere & Vaara 2008, Laine & Vaara 2007). Rakentavasta vuorovaikutuksesta syntyvät laatuyhteydet voivat ratkaisevasti edistää minuuden ja sen myötä yhtä lailla strategisen toimijuuden vahvistumista.

Oheiseen analyysikehikkoon<sup>5</sup> olen koonnut tulkinalliset käsitteet, joiden avulla voin eritellä, miten ja miksi yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentui tutkimukseni kohdeyrityksessä. Analyysikehikon avulla pystyn myös erittelemään yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmenemistä kolme ulottuvuuden valossa. Ulottuvuudet ovat tunne-energia, yhteisöllisyys ja ymmärrys.



Kuva 9. Tutkimuksen analyysikehikko

<sup>5</sup> Vrt. Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (2012:161): Jälkikäteen olen havainnut, kuinka Gretchen Spreitzer ym ovat yhdistäneet laatuyhteydet (Stephens ym 2012) ja vuorovaikutuksen rituaalimallin (Collins 2004) samaan tapaan kuin teen tutkimukseni analyysikehikossa.

Analyysikehikon avulla voin esitellä tutkimuksen tarkentavat lisäkysymykset:

- 1) Millaisena strateginen toimijuus näyttäytyy tutkimusaineistosta esiin nousevissa strategian käytännöissä?
- 2) Millaisissa olosuhteissa ja käytänteissä yhteisöllistä strategista toimijuutta kehkeytyy?
- 3) Millaista on yhteisöllinen strateginen toimijuus ja miten se ilmenee?

Vastaan näihin lisäkysymyksiin luvuissa 4, 5 ja 6. Seuraavaksi, luvussa neljä, johdattelen lukijan kohdeyrityksen tapahtumiin tutkimuksen ajanjaksolla, kuvaan tunnistamani strategian käytäntöjä ja kuvailen, millaisena strateginen toimijuus näyttäytyy. Luvussa 5 paneudun tarkemmin johdon kehittämisohjelmiin strategian käytäntönä sekä niissä toteutuviin käytänteisiin. Luvussa 6 kuvailen aineistolähtöisen analyysin avulla tunnistamaani yhteisöllistä strategista toimijuutta ja sen ulottuvuuksia.

## 4 Muutoksen merkkejä yhtymän strategisessa toimijuudessa

Tässä luvussa kuvaan kohdeyrityksen eräitä keskeisiä tapahtumia 1990-luvun alkupuolelta 2000-luvun alkuvuosiin.<sup>6</sup> Tapahtumien esittelyn myötä nostan valokeilaan yhtymän strategiaan liittyviä käytäntöjä, jotka ilmevät keräämässäni aineistossa. Näin avaan lukijalle laajempaa tilanneyhteyttä, jossa yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu. Kuvaan millaista strateginen toimijuus oli Ensossa ja millaisia merkkejä sen muutoksesta havaitsin.

### 4.1. Strategiset tavoitteet kasvu ja kansainvälistyminen

Suomessa elettiin 1990-luvun alussa ankaran laman kourissa. Metsäteollisuusyritykset kulkivat vaikeuksien keskellä siinä missä kaikki muutkin. Metsäteollisuuden perinteisenä pulmana pidettiin taipumusta yli-investointeihin, ja toimialalle luonteenomaista oli syklisyys sekä heikko kyky lisätä omistaja-arvoa (Siitonen 2003). Toimialan yritykset pyrkivät kehittymään etsimällä tehokkaampia ja kannattavampia toimintatapoja. Uskottiin, että teho ja kannattavuus lisääntyvät toimijoiden koon kasvaessa. Tämä johti vähitellen yhä suurempien yritysten syntymiseen yritysostojen ja fuusioiden kautta. Toimialan keskittyminen saavutti huippunsa ensin Pohjoismaissa, mutta kehitys kohti yhä suurempia yksiköitä jatkui maailmanlaajuisesti.

Myös Enso oli toimitusjohtajansa Jukka Härmälän johdolla ottanut ripeitä askelia metsäteollisuuden keskittymiskehityksessä. Jukka Härmälästä oli tullut Enson toimitusjohtaja vuonna 1988. Kun vuonna 1992 Pentti Salmi siirtyi eläkkeelle, Härmälästä tuli myös hallituksen puheenjohtaja. Hänen myötänsä Enson ylimmässä johdossa tapahtui sukupolvenvaihdos. Härmälä kokosi ympärilleen uuden hallituksen<sup>7</sup>. Varatoimitusjohtajana jatkoi edelleen Juhani Pohjolainen, joka samalla luotsasi perusmetsäteollisuusryhmää.

Yhtiön toimiva johto muodosti yhtiön hallituksen. Se raportoi hallintoneuvostolle, joka oli koottu poliittisin perustein valituista valtio-omistajan edustajista. Suomen valtio hallitsi omistusta 59,4 %:n äänimäärällä ja

---

<sup>6</sup> Luvun 4 kerronta pohjautuu vuosikertomusten lisäksi ylimmän johdon kanssa käymiini keskusteluihin.

<sup>7</sup> Vuosikertomus 1997 s. 72: Enson hallitukseen kuului toimivan johdon lisäksi kaksi yhtiön ulkopuolista jäsentä ja yksi varajäsen. Hallitus raportoi hallintoneuvostolle, joka koostui kokonaan yhtiön ulkopuolisista henkilöistä.

suurimpana osakkeenomistajana 38,5 %:n osuudella. Härmälän myötä yhtiössä astui vastuuseen uusi, dynaaminen johtotiimi. Uusien ihmisten mukana tuli uusia näkemyksiä. Härmälä saattoi aloittaa puhtaalta pöydältä. Henkilöstöjohtajan luonnehdinnan mukaan johtotiimissä vallitsi hyvä yhteishenki; kaikki olivat sitoutuneet tekemään parhaansa yhtiön puolesta.

Suomen metsäteollisuus kansainvälistyi harppauksin 1990-luvulla ja lähti mukaan maailmanlaajuisen keskittymisen tielle. Kilpailijat olivat kasvanneet Enson ohi. Piti kasvaa, jos haluttiin säilyttää metsäteollisuus suomalaisissa käsissä. Jukka Härmälän johdolla Enso halusi olla mukana kansainvälisessä kehityksessä. Härmälällä oli kyky ja halu riskinottoon, ja kuten varatoimitusjohtaja asian ilmaisi ”todella paljon kapasiteettia asioiden toteuttamiseksi”.

Määrätietoinen Härmälä vaati paljon itseltään ja muilta. Häntä luonnehdittiin itsevarmaksi, nopeaksi ja teräväksi johtajaksi, joka ei turhia jaarittele. Moni saattoi tuntea hieman pelonsekaistakin kunnioitusta häntä kohtaan. Joitakin alaisia määrätietoisuus ja rohkeus innostivat. Määrätietoisuus, itsevarmuus ja terävyys herättivät turvallisuuden tunteen. Koettiin, että asiat ovat hyvin hallinnassa. Joidenkin mielestä taas toimitusjohtaja oli etäinen ja vaikeasti lähestyttävä, ja johtamiskäytänteet kulkivat autoritäärisen tiukasti toimitusjohtajan tahdittamina.

Toimitusjohtajan kirje osakkeenomistajille 1994 kertoi, että Enson johto oli määritellyt strategisiksi pää tavoitteiksi kasvun, kansainvälistymisen ja taseen vahvistamisen (Vuosikertomus 1994). 1990-luvun alkuvuosien laman vuoksi yhtymän omat varat olivat hupenneet miltei olemattomiin. Sellaista tilannetta ei saanut syntyä uudelleen. Kasvun taloudelliset edellytykset olivat niukat, joten laajentumisen oli tapahduttava hallitusti ja taiten.

Yhtymän johdossa toistettiin jatkuvasti näitä kolmea strategian kulmakiveä: kasvu, kansainvälistyminen ja taseen vahvistaminen. Niihin kiteytyi koko strategia, jonka yhtymän ydinryhmä oli vahvasti sisäistänyt. Viesti strategisista tavoitteista toistui toimitusjohtajan äänellä myös yhtiön vuosikertomuksessa myöhemmin (1996) ja toimenpiteet olivat sen mukaisia. Johto esitteli ahkerasti strategiaansa organisaation muille tasoille ja luotti siihen, että viesti meni perille.

## 4.2. Kasvu yritysostojen ja fuusioiden avulla

Enso oli kasvanut 1987 hankkimalla omistukseensa Ahlströmin Varkauden tehtaat. Jatkoa seurasi: Tampella Forest ostettiin 1993, ja sen jälkeen oli vuorossa Veitsiluoto vuonna 1996. Tästä edettiin Saksaan, josta vuonna 1997 hankittiin Enson omistukseen Holtzmannin paperitehtaat. Jo aiemmin 1990-luvun alkupuolella oli lähdetty valloittamaan Eurooppaa, kun itäisen Saksan alueelle Eilenburgiin rakennettiin kierrätyspaperilla toimiva tehdas. Uusi tuotantolaitos aloitti toimintansa vuonna 1994.



Ahlströmin Varkauden tehtaan osto oli tärkeä askel konsernin kehityksessä. Kasvun merkitys kehityksen edellytyksenä konkretisoitui, ja onnistunut fuusio kasvatti johdon luottamusta siihen, että yhtiössä oli kyvykkyyttä uusiin, vastaavanlaisiin toimenpiteisiin. Tampellan metsäteollisuuden osto oli toinen tärkeä virstanpylväs. Myös se onnistui taloudellisesti, ja sitä ajallisesti seurannut noususuhdanne kohensi yhtiön taloutta entisestään. Veitsiluodon oston jälkeen vuonna 1996 Enso oli noussut merkittäväksi toimijaksi Suomen metsäteollisuudessa. Strategian kantava ajatus oli kasvu, ja talouden taitavana ammattilaisena Jukka Härmälä onnistui järjestelemään yritysostojen rahoitusratkaisut niin edullisesti, että niistä ei syntynyt yhtymälle taakkaa.

Johto puhui strategisista tavoitteista. Tulevaisuuden visio sai hahmon vuoden 1994 vuosikertomuksessa: johto oli päättänyt nostaa Enson Euroopan johtavien metsäteollisuuskonsernien kaartiin. Vuoden 1996 vuosikertomuksen sisältämässä kirjeessään osakkeenomistajille toimitusjohtaja ilmaisi selkeästi, että Enso tavoittelee sijaansa Euroopan kolmen suurimman metsäyhtiön joukossa.

Vuonna 1992 Enson omavaraisuusaste oli 27 %. Yhtiötä rasittivat runsaat velat, investointitarve omassa yhtiössä oli suuri. Vaati rohkeutta edes ajatella uuden ostamista. Laman kurimuksessa kysymys oli pikemminkin elämästä ja kuolemasta. Piti selviytyä. Tällaisissa olosuhteissa tulevaisuus oli hämärän peitossa.

Johto ei luonnehtinut ilmaisemiaan tavoitteita vielä visioksi. Pikemminkin se piti kasvua ja kansainvälistymistä mahdollisena tienä nousta maailman merkittävimpien toimijoiden joukkoon. Päämäärä oli asetettu, mutta resurssit olivat vielä niin heikot, ettei rohkeus riittänyt julistaa visiona yhtymän tavoittelevan johtavaa asemaa metsäteollisuuden kansainvälisen keskittymisen kehityksessä.

”Silloin oli varmaan se tilanne, että tällaiset yhtymän strategiset tavoitteet eivät paljon olleet edes jaossa. Eikä niitä paljon kerrottu...

Ne olivat ne strategiapaperit sellaisia, että ne tehtiin ja pantiin kassakaappiin, eikä niitä sen jälkeen kurkattu. Eivät ne olleet oikein strategiapapereita.

...ne olivat sellaisia pts-papereita, joissa oli vähän venytetty silloisia trendejä. Tällä tasolla se oli se strategiasuunnittelu 80-luvun lopussa [ja 90-luvun alussa].”

[Ylimmän johdon jäsen]

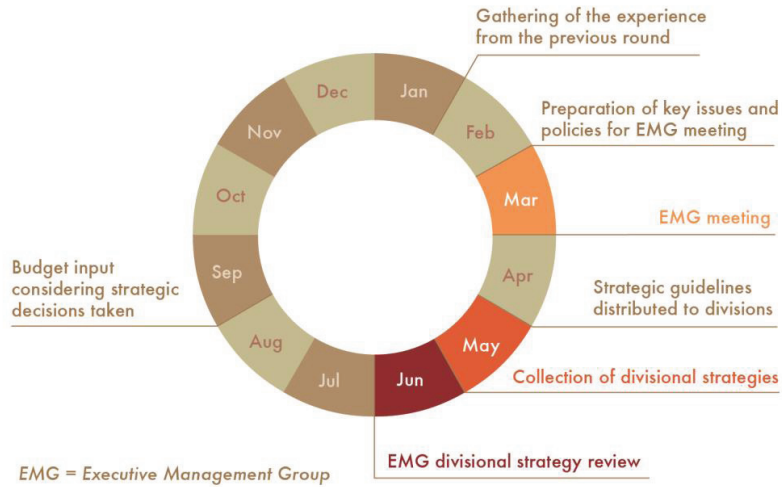
Vuoden 1994 tienoilla Enso oli ohittanut pahimmat taloudelliset pulmansa ja metsäteollisuuden suhdanteet vahvistuivat kahtena peräkkäisenä vuonna 1994 - 1995 (Vuosikertomukset 1994 ja 1995). Silloin Enson johto ryhtyi määrätietoisesti puhumaan metsäteollisuuden pirstoutumisesta ja meneillään olevasta toimialan kansainvälisestä keskittymisestä ja tähdensi, että tässä kehityksessä piti välttämättä pysyä mukana. Tähän suuntaan päätettiin edetä, vaikka valtio, jolla suuromistajana oli

määräysvalta, tahtoi kehittää yhtiötä Suomessa. Taloudelliset voimavaratkaan eivät vielä riittäneet suuriin harppauksiin. Vasta Enson ja Veitsiluodon fuusion jälkeen vuonna 1996 johto katsoi, että yhtiön oli mahdollista kasvaa maailmalla. Erään ylimpään johtoon kuuluvan mukaan vasta tuolloin johdon rohkeus riitti jakamaan visiot ja strategiat paperilla ja kertomaan ne yksityiskohtaisesti muulle organisaatiolle.

### **4.3. Jokavuotisen strategiaproessin kulku**

Yhtymän strategian tarkastelu ja tarkentaminen oli jo 1980-luvun loppupuolelta asti noudattanut vuodesta toiseen samanlaista kaavaa. Keväisin helmikuun tienoilla yhtymän ylin johto kokoontui Lappiin yhtymän strategisen suunnittelun merkeissä pohtimaan tulevaisuutta ja miettimään seuraavia strategisia askeleita. Alkuaikoina yhtiösuunnittelujohtaja otsikoi divisioonasuunnitelmien pohjalta yhteisen agendan, ja jokainen divisioonajohtaja valmisteli siihen osuutensa itsenäisesti. 1990-luvulla kokoontumisten valmistelu alkoi jäntevöityä, ja ne muuttuivat vähitellen yhä perusteellisemmiksi laajoine analyyseineen ulkoisesta toimintaympäristöstä ja sisäisistä voimavaroista. Näissä Lapin kokouksissa puitiin toimenpiteitä, joilla saavutettaisiin kasvu ja kansainvälistyminen. Yhtymän ydinryhmä keskusteli saamiensa valmisteltujen divisioona-aineistojen pohjalta ja mietti yhtymän kokonaisuuden kannalta tarpeellisia ratkaisuja.

Jokaisen vuoden kesäkuussa keskustelupiiri laajeni, kun johto kutsui koolle koko yhtymän strategiapäivät. Niiden aikana ylin johto tapasi kunkin divisioonan johtoryhmän ja isompien tehtaiden johtajat. Divisioonasta saattoi olla mukana jopa kymmenen hengen tiimi, joka kävi tiiviiseen tahtiin yhdessä ylimmän johdon kanssa läpi divisioonan suunnitelmat ja arvioi niitä. Ylin johto oli jo Lapin kokouksessa tutustunut alustavasti suunnitelmiin ja kaavaillut niiden perusteella koko yhtymän kattavat suuntaviivat. Kesäkuuisilla strategiapäivillä ylin johto paneutui suunnitelmiin tarkemmin yhdessä divisioonajohdon kanssa, vaikkakin kireässä aikataulussa. Jokainen divisioona oli huolellisesti valmistellut omat strategiansa, kesäkuussa pääsi esittelemään niitä henkilökohtaisesti yhtymän ylimmälle johdolle.



Kuva 10. Enson/Stora Enson strategiaproessin kulku

Divisioonastrategiat rakentuivat pitkälti tehtaiden suunnitelmista, sillä tehtaiden johtajat istuivat tavallisesti divisioonan johtoryhmässä. Tärkeällä sijalla oli investointien suunnittelu ja niistä päättäminen. Kesäkuun strategiapäivillä eri divisioonien hankkeet priorisoitiin ja suhteutettiin Lapin kokouksessa laadittuihin koko yhtymää koskeviin suunnitelmiin. Lopuksi, viimeisen puolen päivän aikana strategiajohtajan tiimi laati strategiapäivien annista yhteenvedon, ja ylin johto päätti sen perusteella jatkotoimenpiteistä. Osa johdon valinnoista tapahtui välittömästi, ja niissä edettiin viipymättä. Osa asioista vaati jatkoselvittelyä, ja niihin oli vielä syvennyttävä perusteellisemmin.

Kesäkuun strategiapäiville osallistuneet välittivät palautteen strategisista valinnoista divisiooniin. Alemmilla organisaatiotasoilta tuli moitetta siitä, ettei palaute välittynyt niille riittävästi. Tulosityksiköt kantoivat luonnollisesti huolta oman kilpailukykyänsä säilyttämisestä. Odotettiin kiihkeästi tietoa siitä, mille investoinneille yhtymän ylin johto kesäkuun strategiapäivillä päätyi näyttämään vihreää valoa. Koko yhtymää koskevat strategiat eivät sen sijaan olleet divisioonissa ja tulosityksiköissä juurikaan esillä. Investointihalu riitti yhtymän eri puolilla, sillä tarvetta koneiden uudistamiseen nähtiin joka taholla. Ymmärrettävästi yksikön johtajat yrittivät parhaansa mukaan saada edes jonkin verran investointirahaa poistaakseen pahimmat uudistamisen pullonkaulat ja tehostaakseen tehtaiden toimintaa.

Strategiaprosessi kytkeytyi syksyisin budjetointiprosessiin, jossa kevään suunnitelmat ja kesän johtopäätökset muuntuivat numeroiksi. Aina 1990-

luvun alkupuolelle asti strategiaprosessi oli erään ylimmän johdon jäsenen mukaan ”ikään kuin viisi vuotta kattavaa operatiivista johtamista ja siihen liittyvää suunnittelutyötä”. Monet ylimmän johdon ulkopuolella pitivät strategiaprosessia liian numeropainotteisena ja kaipasivat kriittisempää ja kyseenalaistavaa keskustelua. Silti yhtymän johdolla oli omasta mielestään kirkas näkemys yhtymän tulevaisuudesta. Se perustui pitkälti toimitusjohtajan vahvaan rooliin ja sitä toteutettiin määrätietoisesti yritysostojen ja fuusioiden avulla. Yhtymän kehitys kulki johdonmukaisesti kasvun ja kansainvälistymisen tietä kohti strategisia tavoitteita, kuten vuosi 1998 oli aikanaan konkreettisesti osoittava.

”Se meidän silloinen [1990-luvun alkupuolen] strategiaprosessi ei kyllä ollut oikein strategiaprosessi nykyisessä merkityksessä, se oli enemmänkin viisi vuotta kattavaa operatiivista johtamista ja siihen liittyvää suunnittelutyötä...

En usko, että meidän johto silloin näki kuinka tärkeä tämä puoli asiasta on, että nämä joukot saadaan mukaan.”

[ylimmän johdon jäsen]

#### 4.4. Laatujohtamisesta strategian käytäntö

Ympäristöasioihin syventyminen ja laatujohtaminen kietoutuivat vähitellen yhteen Ensossa. Taustalla vaikutti se, että metsäteollisuudessa ryhdyttiin 1990-luvun alkuvuosista lähtien kiinnittämään enenevässä määrin huomiota ympäristöasioihin. Myös Enso pyrki ennakoimaan ympäristö-asioiden vaikutuksia liiketoimintaan. Hallituksen toimintakertomuksessa vuodelta 1992 mainitaan muutospaineet. Niiden nähtiin aiemmin tulleen lähinnä viranomaisilta, mutta ympäristöarvojen muuttuessa haasteita oli nyt odotettavissa yhä useammin asiakkaiden taholta (Vuosikertomus 1992). Tuotannossa otettiin käyttöön uusia, ympäristöystävällisempiä teknologioita. Saksaan vuonna 1994 valmistunut Eilenburgin sanomalehtipaperitehdas käytti raaka-aineena kierrätyskuitua.

Enso kehitti erityisen biodiversiteettistrategian luonnon monimuotoisuuden turvaamiseksi (Vuosikertomus 1994). Johto lupasi käydä avointa dialogia asiakkaiden ja kuluttajien kanssa, jotta näille sidosryhmille pystyttäisiin välittämään todellisuutta vastaavat käsitykset yhtymän kestävästä kehityksen toimintaperiaatteista (Vuosikertomus 1995).

Enson johdon näkemyksen mukaan laatu ja ympäristön huomioon ottava toiminta liittyivät luontevasti ja saumattomasti toisiinsa. Jo 90-luvun alussa useat yhtymän yksiköt saivat ISO 9000 -laatusertifikaatin osoituksena laadun varmistavasta toimintatavasta. Vuonna 1994 konsernin hallitus päätti jäsenensä Pauli Hämäläisen aloitteesta, että henkilöstöä ryhdytään järjestelmällisesti perehdyttämään TQM:n eli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen menetelmiin. Hallitus siunasi päätök-

sellään 29.5.1995 Enso Star -laatujohtamisen mallin, joka kuvasi ja määritteli Enson tavan toteuttaa laatujohtamista toimintaansa ohjaavana, jatkuvan parantamisen menetelmänä. Enso Starin ytimen muodosti vuosittain eri yksiköissä suoritettava oman toiminnan arviointi, jossa kartoitettiin keskeiset parannuskohteet. Sen pohjalta laadittu parannusohjelma nivellettiin yksikön normaaliin toimintaan (Vuosikertomus 1995).

Vuodesta 1995 alkaen yhtiö toteutti Imatran Honkapirtillä Enso Star -laatumalliin valmentavia työpajoja, joihin osallistui edustajia yhtymän eri yksiköistä. Työpajoissa rohkaistiin yksikköjä oman toimintansa kriittiseen arviointiin ja kehittämiseen sekä kehoitettiin ottamaan oppia muiden yksiköiden parhaista käytännöistä. Työskentelyssä sovellettiin amerikkalaisen Malcolm Baldrige -laatu kilpailun arviointiperusteita.

Taulukko 2. Enson laatu järjestelmän itsearvioinnin kriteeristö

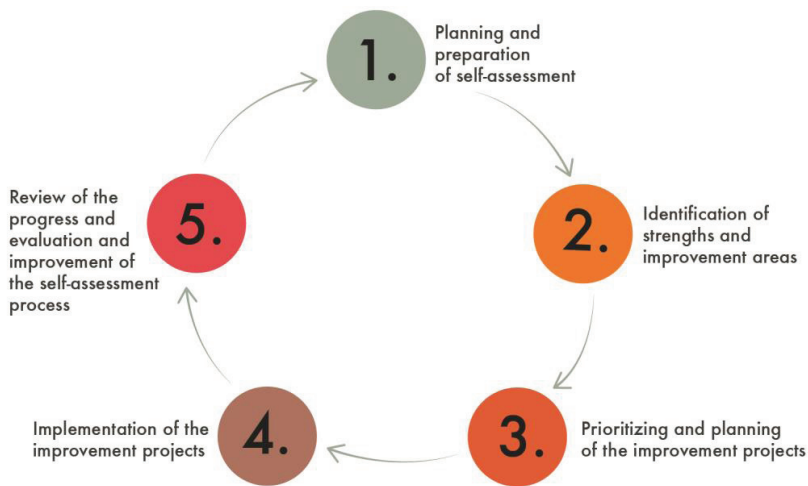
CATEGORY	ITEM
1 Leadership	1.1 Leadership system 1.2 Company responsibility and citizenship
2 Strategic planning	2.1 Strategy development process 2.2 Company strategy
3 Customer and market focus	3.1 Customer and market knowledge 3.2 Customer satisfaction and relationship enhancement
4 Information and analysis	4.1 Selection and use of information and data 4.2 Selection and use of comparative information and data 4.3 Analysis and review of company performance
5 Human resource management	5.1 Work systems 5.2 Employee education, training and development 5.3 Employee well-being and satisfaction
6 Process management	6.1 Management of product and service processes 6.2 Management of support processes 6.3 Management of supplier and partnering processes
7 Business results	7.1 Customer satisfaction results 7.2 Financial and market results 7.3 Human resources results 7.4 Supplier and partner results 7.5 Company specific results

Laatupäällikkö kuvailee ensimmäisiä itsearvioinnin harjoituksia:

”Siellä käsiteltiin kaikki arviointialueet yksiselitteisesti. Olennaista on, että itsearvioinnissa arviointikohteet tulevat omasta yksiköstä. Näissä koulutustyöpajoissa tapaukset tulivat eri yksiköistä. Yksi yksikkö kuvasi omaa johtajuutta, sitä arvioitiin, työryhmissä haettiin vahvuudet, sitten pisteytettiin. Nyt myöhemmin työpajoissa on vain käyty läpi muutama arviointialue, että on opittu arvioimisen prosessi. Fasilitaattori esitteli kriteeristön kysymykset, mihin asioihin pitää kiinnittää huomiota, mitä tarkastellaan. Sitten yksikkökohtaisen tapauksen esittäjä kertoi oman kuvauksensa. Sen jälkeen arvioitiin vahvuudet, parannuskohteet ja pisteytettiin. Lopuksi esitettiin muulle joukolle ryhmittäin omat näkökohdat ja sitten keskusteltiin. Viimein tehtiin loppuyhteenveto ja

katsottiin, millainen profiili tuli tarkastelun kohteena olleelle esimerkkiyksikölle.”

Yksiköt valmistautuivat työpajoihin etukäteen analysoimalla toimintansa vahvuudet ja kehittämiskohteet Enso Star -oppaan seikkaperäisten ohjeiden mukaisesti. Analyysit esiteltiin työpajoissa, niistä keskusteltiin ja ne arvioitiin pisteyttämällä. Työpajojen ohjaajina ja valmentajina toimivat alkuun laatujohtamisen ohjausryhmän jäsenet ja myöhemmin tehtävään varta vasten valmennetut henkilöt.



Lähde: Enso's business improvement model Enso Star 1998 -opaskirja

Kuva 11. Enson liiketoiminnan laaadun parantamisen malli

Kahteen ensimmäiseen työpajaan kutsuttiin Enson hallituksen jäsenet ja tulosityksiköiden johtajat. Kaikki toimitusjohtajaa lukuun ottamatta myös osallistuivat niihin. Ohjausryhmä, johon kuului jäseniä yhtymän ylimmästä johdosta ja joukko avainhenkilöitä yksiköistä, toimi laatujohtamiseen nimetyn vastuuhenkilön apuna. Sen lisäksi, että ohjausryhmän jäsenet valmensivat laatu työpajoja, he myös avustivat yksiköissä ulkopuolisina ohjaajina varsinaisia itsearviointeja.

Itsearviointit alkoivat syksyllä 1994, vuoden 1995 aikana niitä tehtiin yhdeksässä yksikössä. Vuonna 1996 laatujohtamisen menetelmien noudattamista edellytettiin jo osana yhtymän vakiintunutta käytäntöä. Laatujohtaminen sai lisävauhtia sisäisestä laatu kilpailusta, jota ryhdyttiin järjestämään syksystä 1995 alkaen. Kilpailun toivottiin lisäävän laajemminkin innostusta laatujohtamiseen. Itsearviointien määrä kasvoikin ripeästi ja vuonna 1998 niitä tehtiin jo 51. Yhtymän sisäisestä laatu-

palkinnosta kilpailtiin, ja moni yhtymän yksikkö ylsi myös Suomen kansallisen laatupalkinnon voittajaksi.

Myöhemmin, kun Enso oli fuusioitunut ruotsalaisen Stora kanssa ja Stora Enso oli virallisesti aloittanut toimintansa vuonna 1999, Enso Starista tuli Stora Enso Excellence 2005. Silloin laatutyöpajoihin osallistuneet ryhmät alkoivat olla todella monikulttuurista joukkoa. Yksi osallistujista, saksalainen nuori mies, joka oli mukana Stora Enso Excellence -työpajassa syksyllä 1999, kertoo näin omista kokemuksistaan:

”Me puimme yhdessä todellisia tapauksia, joita yksiköiden edustajat itse esittelivät. Muistan kuinka henkilö pakkausdivisioonasta kertoi heidän tavastaan toteuttaa henkilöstöjohtamista. Kun kuuntelin esitystä, ajattelin, että tässähän on aivan unelmatapaus. Sitä ihmettelin, ja kysyessäni hän vahvisti, että he olivat todella laatujohtamisen periaatteita noudattamalla saaneet aikaan paljon kehitystä. Vaikutti siltä, että yksiköllä oli selkeästi määritelty tarkoitus. Henkilöstön tunnelmia seurattiin hyvin järjestelmällisesti ilmapiirimittauksilla. Heillä oli selkeä kuva siitä, mitä tietoja ja taitoja tarvittiin eri tehtävissä. Saksalaisesta tämä tuntui ihmeelliseltä; meilläpäin kun on totuttu etupäässä kaikenlaisiin vastakkainasetteluihin henkilöstön ja johdon välillä.

Pakkausdivisioonan yksikön kertomuksesta kuului läpi, että yksikkö oli eheä kokonaisuus ja siellä vallitsi hyvä sisäinen yhteistyö. Oli aika selvää, että esimiehet kokivat velvollisuudekseen huolehtia sellaisen toimintakehikon rakentamisesta ja ylläpitämisestä, joka auttaisi ihmisiä yltämään hyviin suorituksiin.”

[laatupäällikön assistentti]

Tämä samainen henkilö toimi sittemmin itse lukuisia kertoja fasilitaattorina avustamassa yksiköitä itsearviointien toteutuksessa eri puolilla yhtymää. Näitä kokemuksia hän pohdiskelee seuraavasti:

”Ei ole juuri parempaa tapaa tutustua yksikön toimintaan kuin viettää kaksi päivää kuunnellen yksikön itsearvioinnin etenemistä. ...Mutta vielä nytkin [2000-luvun alussa] monilla taitaa olla vähän sellainen asenne, että ei ole aikaa tehdä Excellence 2005 -proseduureja, koska täytyy johtaa tätä yksikköä... Sikäli hassua, että mallin tarkoitushan on juuri auttaa liiketoiminnan johtamisessa. ... Kun aivan ylin johto ei omassa tiimissään ole toteuttanut itsearviointia, vaikuttaa siltä, että he eivät oikeastaan usko, että tällä Excellence 2005 -mallilla on todellista merkitystä liiketoiminnan johtamisessa... Mietipä vaikka kenen vastuulla Excellence 2005 on: paikallisilla laatupäälliköillä, ei juuri koskaan yksikön ylimmällä johdolla, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, kuten Inkeröisten pakkauspuoli tai Kotkan laminaattiyksikkö. Laatujohtaminen ei siis sittenkään ole integroitu osa liiketoiminnan johtamista.”

[laatupäällikön assistentti]

Vuosikertomusten mukaan ylin johto kuitenkin halusi paneutua laatujohtamiseen tosissaan. Vuosikertomuksissa vakuutettiin, että johto oli sitoutunut aktiiviseen osallistumiseen. Johto uskoi, että laatu-

johtaminen voi viime kädessä parantaa yhtiön tulosta. Vuosikertomusten tekstit viittasivat moniin kansainvälisiin esimerkkeihin, jotka todistivat tämän mahdolliseksi. Laatujohtamisesta haluttiin luoda yhtymän johtamisjärjestelmän kulmakivi. Toimitusjohtaja ilmaisi jo vuoden 1995 vuosikertomuksessa tyytyväisyytensä siitä, että käynnistyttyään laatujohtamisohjelma eteni hyvin yhtymän eri yksiköissä (Vuosikertomus 1995).

Kesti kuitenkin aikansa ennen kuin laatuajattelun mukaiset menetelmät itsearviointineen tulivat käyttöön aivan ylintä johtoa myöten. Vuonna 2001, yhdistyneen Stora Enson virallisen toiminnan kolmantena vuonna, ylin johtokin toteutti vihdoin oman toimintansa itsearvioinnin Malcolm Baldrige -kriteeristön mukaisesti. Aluksi toimitusjohtaja oli suhtautunut laatujohtamiseen hiukan varovaisin odotuksin, vaikka ei jarruttanutkaan sen tuloa. Hänen kerrotaan sittemmin päättäväisesti ilmaisseen, kuinka johtamisen virtauksia tulee ja menee, mutta Ensolle riittää tämä yksi, TQM.

Järjestelmällisestä valmentamisesta huolimatta laatujohtamisen toimeenpano oli kangerrellut aluksi joissakin yksiköissä. Eräs avainjohtaja kertoo laatujohtamisen alkutaipaleesta omassa yksikössään:

”Me teimme sen laatujohtamisen itsearvioinnin kun oli pakko tehdä, eikä kukaan oikein tiennyt mitä teki. Materiaalia syntyi kauhea määrä, se oli hätäisesti kerätty ja johtaja sanoi vaan, että tehkää. Koko homma jäi sitten vähän puolitiehen, kun kukaan ei oikein ollut motivoitunut.”

[avainjohtaja, joka osallistui johdon  
kehittämisohjelmaan]

Alun kankeus kääntyi myöhemmin voitoiksi. Yllä kuvattu tapaus eteni näin:

”Vuonna 1997 olin sitten tästä [laatujohtamisen itsearvioinnista] vastuussa ja taas oli kauhea jahtaaminen, että sai ne hommat tehtyä, kun aina oli jotain muuta tärkeämpää kaikilla.

No, itsearvioinnin jälkeen 1997 minulla oli esimieheni kanssa palaveri; marssin sinne ja sanoin, että nyt tuli loppu. Minä en enää näitä hommia tee, jos ei niihin sitouduta; kävin tosi kuumana. Ja pomo kysyi, että mitä pitäisi tehdä; ja kun kerroin niin hän lupasi, että joo, hän sitoutuu. Se oli upeata katsoa, kun yksikön johtokunnan kokouksessa TQM olikin yhtäkkiä ykkösasia, eikä se viimeinen. Sain nähdä, kuinka ihmisten katseet kääntyivät sinne minne johtajankin, ihan tasan tarkkaan... Vuonna 1998 me voitimme tässä kyseisessä [sisäisessä] kilpailussa eniten parantaneiden kunniamaininnan, 1999 ylsimme viiden parhaan joukkoon ja vuonna 2000 sitten voitimme koko potin [sekä yhtymän sisäisen että Suomen laatupalkinnon].”

[avainjohtaja, joka osallistui johdon  
kehittämisohjelmaan]

Laatujohtamisen filosofia sopi hyvin yhteen yhtymän strategisten tavoitteiden kanssa, kuten hallituksen toimintakertomuksesta 1996



ilmenee. Siinä kuvaillaan, kuinka järjestelmällisen arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen myötä voidaan nostaa yhtymän kilpailukykyä ja kannattavuutta, parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä kannustaa henkilöstön osallistumista ja yhtenäistää johtamiskäytäntöjä.

Yhtymässä sai sijaa jatkuvan kehittämisen henki. Laatujohtamisen rinnalla panostettiin entistä määrätietoisemmin johdon kehittämisohjelmiin. Kasvun ja kansainvälistymisen strategia edellytti myös henkilöstön valmiuksien järjestelmällistä vahvistamista.

#### **4.5. Johdon kehittämisohjelmat strategian toteutuksessa**

Enso juhli 125-vuotista toimintaansa vuonna 1997. Saman vuoden huhtikuussa yhtymä osti saksalaisen Holtzmannin. Enson ja Veitsiluodon sulautuminen tapahtui virallisesti 1.6.1996. Saman vuoden vuosikertomuksessa esitellään toimitusjohtajan kirjeessä visio, jonka mukaan Enson tavoitteena oli nousta tulevaisuudessa päätuotealueillaan Euroopan kolmen suurimman toimijan joukkoon (Vuosikertomus 1996). Vuonna 1997 päämääräksi asetettiin yltää maailman kolmen suurimman toimijan joukkoon (Vuosikertomus 1997).

Vuonna 1996 hallitus oli päättänyt kehittää henkilöstöä kannustavaa palkkausjärjestelmää, jolla tuettaisiin tehokkaasti pyrkimyksiä saavuttaa vuosittain asetetut toiminnan tavoitteet. Henkilöstöasiat saivat edelleen lisähuomiota vuonna 1997 valmistuneessa henkilöstöstrategiassa. Siinä määriteltiin tavoitteet, toimenpideohjelmat ja menestystekijät, joita strategisen kasvun onnistunut toteuttaminen edellyttäisi. Vuonna 1997 käynnistyi myös joukko muita sisäisiä henkilöstön kehittämisohjelmia, jotka olivat yhtymässä ensimmäisiä lajissaan.

Kun Enson johto uudistui 90-luvun alkupuolella, tarjoutui tilaisuus muutoksiin myös henkilöstöosastolla. Osasto alkoi määritellä omaa rooliaan uudelleen, ja käynnistettiin useita kehittämishankkeita. Henkilöstöosastolla oltiin vakuuttuneita siitä, että ilman uudistumista henkilöstöfunktio olisi pian kuin triangelin soittaja sinfoniaorkesterissa eli pienessä sivuroolissa. Henkilöstötoiminnon piti hakea omat tavoitteensa johdon luomasta strategiasta ja tuottaa välineitä strategioiden toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Olin käynyt hyvin paljon erilaisissa konferensseissa ja erilaisissa koulutustilaisuuksissa. Näin aika selvästi, miten koko ajattelutapa Euroopan tasolla muuttuu. Alettiin voimakkaasti puhua henkilöstöstrategioista, ja niinpä joukko, jonka kanssa työskentelin, me aloimme omin päin fundeerata näitä strategioita ja päädyimme sitten tiettyihin ehdotuksiin ...

No, se oli tietysti jonkinlainen kylmä suihku, kun emme ensimmäisellä kerralla päässeet esittelemään noita [henkilöstöstrategioita] hallitukselle. Mutta vuonna 1991 se kuitenkin alkoi saada enemmän kiinnostusta osakseen hallituksen jäsenten

piirissä, yksityiskeskusteluina tai kohteliaan tuttavallisissa keskusteluissa. ... [organisaatiomuutoksen myötä] Pohjolaisesta tuli esimieheni, ja se oli sellainen onnenkantamoinen, koska hän alkoi kuunnella ajatuksiamme ja voi sanoa, että hänen alaisuudessaan pääsimme ensimmäistä kertaa hallituksen strategiapäiville esittämään ehdotuksiamme.”

”...yksi niistä [ajatuksistamme] oli tällainen liikkeenjohdollinen koulutus ja siihen mm. Härmälä sanoi, että tästähän on puhuttu, että tämä on asia joka pitää panna liikkeelle. Ja sen jälkeen sovittiin, että lähdän selvittämään tätä asiaa...

...sehän siinä oli tietenkin, että firmalla oli suhteellisesti ottaen uusi johto, meillä oli suhteellisen hyvä vauhti päällä, yhtiö kasvoi; sanoisin, että täällä oli hyvin hyvä henki johtohenkilöstön kesken.

...70 – 80 -luvulla oli toisin ... Se oli turhauttavaa aikaa ... silloin ei tällaiset kehittämisajatokset ottaneet johdossa tuulta lainkaan ... mutta juuri se, että oli uusi johto uusin ajatuksin ja avoimin, uusin strategioin; oli kasvava yritys, jossa oli mietittävä sitä, miten nämä johdon ajatukset saadaan eteenpäin uusille ja tuleville johtajille ja ylipäättään sille joukolle, joka tulisi jonain päivänä vaikuttamaan asioihin.”

[henkilöstöjohtaja]

Strategian mukainen kasvun ja kansainvälistymisen haaste vaati tehostamaan henkilöstön kehittämistä. Henkilöstöosasto kartoitti tehostamistarvetta sisäisillä selvityksillä. Ulkoisilla selvityksillä se hankki vertailutietoa parhaista käytännöistä, joilla eri toimialojen suuryritykset olivat toteuttaneet omia henkilöstön kehittämisohjelmiaan. Ensossa tarvittiin rohkeutta ja pontta maailmalle lähtemiseen ja tarvittiin systemaattinen uudenlaisen, ravistelevan ja avartavan ajattelun ohjelma. Metsäteollisuutta odottivat uudet haasteet. Kimmoke kehittämiseen kumpusi osittain myös laatujohtamisen analyyseistä, kun oman toiminnan arvioinneissa tunnistettiin laajalti ja kipeästi tarve vahvistaa johtamisen valmiuksia.

Vuonna 1997 aloitettiin kaksi laajaa avainhenkilöiden kehittämiseen tähtäävää ohjelmaa. Ensimmäinen niistä, Enso Executive -ohjelma, suunniteltiin vahvistamaan jo vastuunalaisissa esimiestehtävissä toimivien henkilöiden valmiuksia. Toisen, Enso Potentialsin, tavoitteeksi tuli uusien, nuorempien kykyjen kasvattaminen vaativampiin tehtäviin.

Molemmat ohjelmat räätälöitiin yhtymän strategian toteuttamista silmällä pitäen. Ne kattoivat laajan kokonaisuuden yleisliikkeenjohdollisia teemoja. Tärkeässä roolissa olivat osallistujien strategiaprojektit, jotka kytkettiin yhtymän ajankohtaisiin strategiisiin haasteisiin. Strategiaprojekteissa osallistujat syvenyivät tutkimaan yhtymän todellisia, tiedostettuja pulmakohhtia tai kehittämistarpeita ja tuottamaan niihin konkreettisia ratkaisuideoita ja toimintasuosituksia. Ylin johto osallistui ohjelman suunnitteluun, toi siihen panoksensa omissa puheenvuoroissaan ja osallistui ohjelman lähiopetusjaksoilla aktiivisesti sekä keskusteluihin että

vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen. Johdon edustajat ohjasivat myös mentoreina osallistujien strategiatöitä.

Ensimmäisen Enso Executive -ohjelman varsinaisista osallistujista vuonna 1997 vain kaksi oli ulkomaalaisia, eikä joukossa ollut yhtään naista. Toiseen ohjelmaan, joka käynnistyi vuonna 1998 osallistui jo yksi nainenkin, mutta joukko oli vielä hyvin suomalaisvoittoinen. Storan ja Enson fuusion jälkeen toteutui kolmas johdon kehittämisohjelma, Stora Enso Executive, joka alkoi huhtikuussa vuonna 1999 ja jonka osallistujajoukossa oli edustettuna jo kuusi eri kansallisuutta.

Aikaisemmin ei yhtymässä ollut järjestetty tällaisia laajamittaisia, sisäisiä johdon kehittämisohjelmia, jotka kokosivat osallistujia yli divisioonarajojen, yksiköiden ja toimintojen. Avainhenkilöiden kehittäminen oli aiemmin toteutettu etupäässä hyödyntämällä markkinoilla tarjolla olevia avoimia ohjelmia, joihin valittiin osallistujat yksittäin henkilökohtaista kehittymistä silmällä pitäen.

Sisäiset johdon kehittämisohjelmat kirvoittivat organisaatiossa uudenlaista keskustelun kulttuuria. Johdon arvion mukaan moni ohjelmien yhteydessä toteutetuta strategiaprojektista virinnyt kehittämistoimenpide toi yhtymälle välitöntä hyötyä. Yhteisöllisyys organisaation piirissä koheni ja osallistujat saivat uutta energiaa ja motivaatiota työskentelyyn. Monet osallistujista etenivät yhtiössä vaativampiin tehtäviin.

Laatujohtamisen periaatteiden stimuloimana ylin johto paneutui ajan hengen mukaisesti uudelleen yhtiön arvojen, mission ja vision luomiseen osana strategiaa.

## **4.6. Arvojen, mission ja vision luominen**

Vuonna 1997 Enson toiminnan käynnistymisestä tuli kuluneeksi 125 vuotta. Yhtiön johto ei pelkästään järjestänyt eri sidosryhmille juhlatilaisuuksia. Oli myös päätetty, että juhlavuoden kunniaksi tartutaan organisaation arvojen kehittämiseen. Yhtiön 100-vuotisjuhlasäätiö sai tehtäväkseen käynnistää tutkimuksen, jolla selvitettiin, millaisia arvoja henkilökunta piti tärkeänä. Tutkimuksen sisältöä eriteltiin laatujohtamisen ja johtamisen näkökulmasta.

Henkilöstöosasto oli ajanut arvopohdintaa johdon työlistalle jo pitkään. Asiaan suhtauduttiin johdon taholta hieman epäroiden, sillä edellinen arvoprosessi oli jäänyt puolitiehen. 1980-luvun lopussa yhtymään oli määritelty arvot, jotka tunnettiin lyhenteenä OVA eli Osaaminen, Vastuu ja Asiakas. Kaikki johdossa eivät kuitenkaan olleet vakuuttuneita OVA-prosessin mielekkyydestä ja hyödyistä. Monet vierastivat sen liian kaavamaista ja liian amerikkalaista muotoa sekä konsulttivetoisuutta. Prosessin keskeneräisyys synnytti ilkikurisen legendan, joka kertoi, että henkilöstön keskuudessa OVA oli kääntynyt ilmaisuksi ”olen väärällä alalla”. Siksi johto joutui tarkoin harkitsemaan, oliko uuden arvoprosessin käynnistäminen mielekasta.

Juhlavuosi tuntui kuitenkin sopivalta ajankohdalta ja niin johto käynnisti arvojen kehittämisen. Perustan arvokeskustelulle loi juhluvuoden tutkimuksessa ilmi tullut henkilökunnan näkemys. Varatoimitusjohtaja sai vastuulleen prosessin läpiviemisen. Hän kokosi ympärilleen ohjausryhmän, joka käynnisti arvokeskustelun eri puolilla organisaatiota. Myös johdon kehittämisohjelmia käytettiin keskustelufoorumeina arvopohdinnoissa. Laatujohtamisen itsearviointi lähti liikkeelle kysymyksestä, onko yhtiössä määritelty toimintaa ohjaavat arvot. Sen kysymyksen edessä itsearviointiryhmät olivat monesti pysähtyneet miettimään OVA-arvojen päivittämisen tarvetta.

”No, siinä tapahtui niin, että kenttä eteni siinä asiassa pidemmälle ja meidän oli tietyllä tavalla pakko yritysjohdossa rakentaa arvot. Kiire tuli viime kädessä siksi, että nämä laatujohtamisen asiat olivat niin pitkällä, että ellei yhtymäjohto olisi nimennyt arvoja, niin ne olisivat syntyneet tuolla yksiköissä. Ne oli pakko tehdä.

Mutta sen muistan erittäin hyvin, että ollessani siellä itsearviointikoulutuksessa joskus vuonna 1995, tulin siellä uskoon, että tietyt asiat täytyy tehdä toisella tavalla ja että johdon täytyy tulla mukaan tähän laatujohtamiseen ja se oman roolin tekeminen on välttämätöntä. Silloin esillä olivat nämä missio, visio ja arvot. Puhuin niistä Jukalle kerran tai pari, eikä se aluksi iskenyt tulta, osasin sen huonosti myydä. Mutta otin sen sitten esille yhdessä meidän palaverissa 1996, ja siellä Jukka sanoi minulle, että ota sinä se sitten vastuullesi, että arvot syntyvät ja rupea johtamaan työryhmää, joka tekee niistä sellaisen paperin. Silloin vasta ryhdyttiin niitä puimaan 96-vuoden lopulla. Tietysti meillä oli ne vanhat OVA-arvot 80-luvun loppupuolelta, jotka olivat syntyneet silloisen johdon vetämänä, ne olivat lähtökohtana. Tavallaan puhuttiin, että kyse on nyt niiden päivittämisestä, että onko maailma muuttunut sen verran, että niitä täytyy uudelleen määrittää. Ja täytyy sanoa, että kyllä me, ainakin minä, aika lailla jouduttiin nollasta lähtemään. Siitä ne sitten vuoden 97 lopulla syntyivät ne silloisen Enson arvot, mutta ne jouduttiin aika pian pistämään uudelleen mietintään, kun eteen tuli Stora Enson fuusio.

Vuoden 1997 Enson 125-vuotisjuhlan yhteydessä oli tarkoitus, että Jukka olisi ne julkistanut. Ja kyllä hän tietyt asiat silloin sanoikin. Siellä [pääjuhlassa] hän juhlapuheessaan ilmaisi eräänlaisen vision, että mitä Enso haluaa olla.”

[varatoimitusjohtaja]

Arvoprosessissa työstiin vuoden 1997 aikana kaikilla organisaation tasoilla määritelmiä yhtymän toiminnan tarkoituksesta, tulevaisuuden tavoitteista ja toiminnan taustalla vaikuttavista arvoista. Ne jäivät organisaation sisällä julkisesti artikuloimatta, mutta 125-vuotisjuhlapuheessaan toimitusjohtaja ilmaisi selvän tahtotilan:

”Enso tähtää maailman mitassa pysyvästi kolmen suurimman joukkoon graafisen tiedonvälityksen ja pakkausteollisuuden tarvitsemien paperien ja kartonkien tekijänä.”

Arvoprosessi siis eteni Enson 125-juhlavuoden aikana. Se keskeytyi kuitenkin, kun Enso vuoden 1998 alussa aloitti keskustelut yhdistymisestä Storan kanssa. Mutta arvojen luominen tuli johdon eteen uudelleen, kun Ensoa ja Storaä ryhdyttiin integroimaan yhdeksi yhtymäksi.

#### 4.7. Stora Enson synty strateginen virstanpylväs

Lähestyttäessä uutta vuosituhatta Enson asema oli huomattavasti parantunut 1990-luvun alun erittäin tiukasta tilanteesta. Omavaraisuus oli vuoteen 1997 mennessä noussut 44 %:iin. Yhtiö oli toteuttanut onnistuneesti joukon yritysostoja ja fuusioita kotimaassa. Saksassa oli käynnistetty uusiopaperia tuottava tehdas. Vuonna 1997 oli vuorossa saksalaisen Holtzmannin hienopaperituotannon osto.

Metsäteollisuuden näkymät vuodelle 1998 vaikuttivat suotuisilta. Enson paperikoneiden käyttöaste oli kasvussa hyvien tilauskantojen ansiosta. Yhtiö oli valmis uusiin askeliin ja niihin oli valmistauduttu kaiken aikaa tutkimalla erilaisia laajenemisvaihtoehtoja.

Enson johto oli käynyt helmikuussa 1998 Tukholmassa tunnustelemassa yhteistyömahdollisuuksia ruotsalaisen metsäyhtiön MoDon kanssa. Yllättäen tämän Ruotsin käynnin yhteydessä Jukka Härmälälle järjestyi tapaaminen Storan silloisen hallituksen puheenjohtajan Bo Berggrenin kanssa. Aloite näihin keskusteluihin tuli tällä kertaa Storan taholta, vaikka yhteistyön mahdollisuuksia oli tunnusteltu jo aiemmin. Näin muistelee eräs ylimmän johdon jäsen:

”se oli iso jyrähdys tämä Storan ja Enson yhdistyminen ja veikkaan, ettei moni ollut sitä ajatellut. Eikä se olisi onnistunut ilman Storan halukkuutta... olimme itse asiassa Tukholmassa MoDo:ta katsomassa, ja silloin Jukka oli tavannut Bo Berggrenin aamulla. Huomasin heti, että tämä on se iso mahdollisuus...Me olimme tietysti henkisesti valmistautuneita, koska olimme onnistuneet toteuttamaan kolme fuusiota, ja se varmaan oli Storankin huomion kiinnittänyt meihin... meidän olimme kilpailleet Storan kanssa siitä Holtzmannin ostopista, he tunsivat firman hyvin ja kun he näkivät, että onnistuimme, niin se varmasti myötävaikuttanut heidän aloitteellisuuteensa.”

[ylimmän johdon jäsen]

Fuusiosta neuvoteltiin intensiivisesti vain kolmisen kuukautta ja kesäkuun neljäntenä päivänä 1998 siitä vuoti tieto julkisuuteen, vain ennen päivää suunniteltua tiedottamista. Sen jälkeen mikään ei ollut Ensossa entisellään, ja arvattavasti ei Storassakaan. Toisaalta vallitsi utelias kiinnostus ja näköpiirissä avautuvien toimintamahdollisuuksien virittäminen

innostus, mutta monella taholla myös epävarmuus ja epätietoisuus nakersivat arjen toimintaa. Fuusiosta kuultuaan jokainen ryhtyi miettimään omaa tulevaisuuttaan. Lukuisat kysymykset risteilivät ihmisten mielissä: millaiselta oma yksikköni tulee näyttämään, mitä fuusio merkitsee minulle henkilökohtaisesti, vaihtuuko esimieheni, saanko uusia haasteita, riittääkö minulle töitä tulevaisuudessakin, kenestä tulee yhtymän pääjohtaja, mitä kaikkea mahtaa tuoda tullessaan työskentely ruotsalaisten/suomalaisten kanssa? Vaikka toimitusjohtaja oli julkisuudessa todennut, ettei Enson ja Storan toiminnassa ole juurikaan päällekkäisyyksiä ja arvioinut henkilöstön vähentämistarpeen suuruusluokan noin seitsemäksisadaksi, epävarmuus ja epätietoisuus jatkuivat lopullisiin päätöksiin asti, ja niitä piti odottaa. Yhtymän hallintokoneisto, johto ja esimiehet työskentelivät äärimmilleen kuormitettuina kaikkien niiden tuhansien yksityiskohtien parissa, jotka vaativat huomiota kahden 20 000 hengen organisaation sulautumisen valmistelussa.

Jos kevät oli ollut tiivistä aikaa ylimmälle johdolle fuusion neuvottelujen vuoksi, niin kesän ja syksyn aikana työtahti kiihtyi entisestään. Oli valmisteltava Storan ja Enson hallitusten kokoukset, joissa yhdistymisestä piti päättää. Euroopan unionin kilpailuviranomaisilta tuli saada hyväksyntä fuusiolle. Viranomaiset halusivat varmistua siitä, ettei sulautumisessa syntyisi millään uuden yhtymän tuotealueella dominoivaa markkina-asemaa. Selvitystyö venyi pitkäksi, ja lopullinen siunaus fuusiolle saatiin vasta marraskuussa 1998.

Jukka Härmälästä tuli uuden Stora Enson toimitusjohtaja ja Storan pääomistajan Investor Oy:n silloisesta toimitusjohtajasta Claes Dahlbäckistä hallituksen puheenjohtaja. Organisaatio oli pääpiirteissään valmiiksi mietitty jo fuusiosta tiedotettaessa kesäkuussa 1998, mutta useissa yksiköissä avainhenkilöiden nimitykset veivät vielä kuukausia. Tämä merkitsi monelle piinallista ja pitkää epävarmuutta tulevaisuudesta.

Operatiivisella tasolla yksiköissä oli valmistauduttava siihen, että uuden yhtymän aloitettua toimintansa fuusion tavoitteeksi asetetut synergiaedut toteutuisivat mahdollisimman hyvin aikataulussa. Fuusion tavoitteena oli lisätä tehokkuutta eri tavoin ja saavuttaa merkittäviä synergiaetuja. Toiminnan ensimmäisten vuosien aikana oli määrä vähentää kustannuksia niin paljon, että vuodesta 2002 lähtien niiden vaikutus parantaisi yhtymän tulosta 700 miljoonaa euroa vuositasolla (Vuosikertomus 1998). Johto käynnisti useita eri prosesseja, joilla sulautumista haluttiin sujuvoittaa: tuottavuuden parantaminen, parhaiden käytäntöjen jakaminen, kulttuurierojen ymmärtäminen. Valmistelutyötä hankaloitti se, että niin kauan kuin Euroopan unionin kilpailuviraston päätöksenteko oli kesken, Storan ja Enson ei ollut lupa vaihtaa virallisesti mitään merkittävää markkinatietoa keskenään.

Storan ja Enson yhdistyessä syntyi maailman suurimpiin kuuluva metsäteollisuusyhtymä, jonka vuotuinen liikevaihto ylsi 10 miljardiin euroon. Henkilökunnan määrä ylitti 40 000 rajan, ja uudella yhtymällä oli toimintaa useammassa kuin 40 maassa. Tuoteportfoliot täydensivät toisiaan. Uusi yhtiö pystyisi palvelemaan asiakkaitaan maailmanlaajuisesti

entistä kattavammin ja vain vähäisiä henkilöstövähennyksiä oli odotettavissa. Kaikessa tiedotuksessa uuden yhtymän johto puhui kahden tasavertaisen yhtiön sulautumisesta.

Kun Stora Enso aloitti toimintansa virallisesti joulukuussa 1998, johto ryhtyi niin konsernitasolla kuin tulosryhmissäkin valmistelemaan yhtymälle uutta strategiaa. Integraatiota jouduttaakseen johto oli käynnistänyt useita hankkeita ja perustanut eräänlaisen ohjausryhmän seuraamaan niiden sujumista. Yhtenä integraation edistämiseen tähtäävistä prosesseista alkoi koko yhtymän kattava mission, vision ja arvojen määrittely, johon koko henkilöstö haastettiin osallistumaan. Tämän prosessin tavoitteena oli synnyttää uusi, yhteiseen visioon ja arvoihin nojautuva yrityskulttuuri (Vuosikertomus 1998). Vuoden 1999 vuosikertomuksessa esiteltiin näyttävästi kokonaisella aukeamalla Stora Enson missio, visio ja arvot. Toisella aukeaman sivuista perusteltiin arvojen merkitystä organisaatiolle. Perusteluissa tähdennettiin, että yhtymän strategia pohjautuu missioon ja visioon. Edelleen vuosikertomus painotti, että arvot eivät ole määräyksiä vaan toimintaa ja päätöksentekoa eri tilanteissa ohjaava kehikko. Johto lupasi seurata vision saavuttamista ja arvojen soveltamista säännöllisin asiakas- ja henkilöstökyselyin. Johdon tavoite toteutui: kevään 2000 kuluessa koko henkilökunta oli osallistunut keskusteluihin arvoista ja valmistautunut siten niiden käytännön toteuttamiseen.



Kuva 12. Stora Enson missio, visio ja arvot

Samana vuonna 1999 toimitusjohtajan kirjeessä osakkeenomistajille Jukka Härmälä mainitsi arvoprosessin erikseen. Hänen mukaansa se tarjosi jatkuvan keskustelukanavan ja keinon luoda globaalissa yrityksessä

yhteinen tapa ajatella. Hän piti tärkeänä yhteistä arvopohjaa organisaation toteuttaessa visiotaan tulla maailman johtavaksi metsäteollisuuden toimijaksi. Toimitusjohtaja nivoi viestissään yhteen myös laatuajattelun ja innovatiiviset johtamiskäytännöt. Hän piti näitä kahta keskeisinä edellytyksinä yhtymän kulkiessa kohden päämääräänsä tulla johtavaksi maailmanluokan toimijaksi.

Henkilöstöjohtaminen sai Stora Enson synnyttyä heti ensimmäisestä vuodesta alkaen oman osion vuosikertomuksessa. Johto raportoi vuoden 1999 vuosikertomuksessa arvoprosessin etenemisestä ja integraatioprosessin aikana ilmenneistä pulmista. Fuusioissa juuri henkilöstön sitouttaminen asettaa yleisesti kovia haasteita. Vaikeusaste kasvaa, kun kyse on valtioiden rajat ylittävstä yhdistymisestä (Angwin & Vaara 2005).

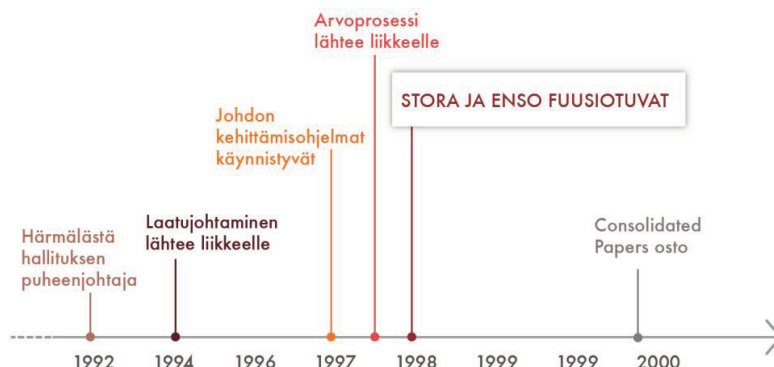
Stora Enson fuusio näytti kuitenkin onnistuneen henkilöstön vähäisestä vaihtuvuudesta, asiakkuuksien pysyvyydestä ja liiketoiminnan tuloksista päätellen. Hallituksen puheenjohtaja osoitti auliisti kiitoksen sanat kaikille johdon ja henkilöstön edustajille (Vuosikertomus 1999). Onnistumisen merkinä pidettiin esimerkiksi sitä, että yhtiön noin 200 avainjohtajasta irtautui fuusion yhteydessä arviolta vain 5 %, eikä yhtään merkittävää asiakasta menetetty (Vuosikertomus 1999). Toimitusjohtaja totesi omassa katsauksessaan (Vuosikertomus 1999) kuitenkin, että metsäteollisuuden suotuisat markkinaolosuhteet varmasti vauhdittivat Stora Enson yhdistymisen onnistumista.

## **4.8. Tunnistettavat strategian käytännöt**

Edellä esittämässäni kuvauksessa nostan esille neljä Enson strategian käytäntöä. Niistä ensimmäinen on vuosittainen strategiaprosessi tai strategian tarkastelu, jossa tehtiin strategiaa tarkentavia johtopäätöksiä ja valintoja. Ne muuntuivat budjetointiprosessissa operatiivisiksi numeroiksi. Toiseksi vakiintuneeksi käytännöksi muodostui vuonna 1995 käynnistynyt laatujohtaminen, joka kiteytyi aluksi Enso Star -malliksi, myöhemmin siitä tuli Stora Enso Excellence 2005. Johdon kehittämisohjelmat muodostivat kolmannen strategian käytännön. Niiden toteuttaminen alkoi vuonna 1997 ja ne vakiintuivat useita vuosia kestäneeksi käytännöksi. Neljänneksi strategian käytännöksi nimeän yhtymän arvoprosessin. Se juonsi juurensa jo 80-luvun lopulta, nousi uudelleen tarkasteluun Enson 125-vuotisjuhlien yhteydessä 1997 ja jatkui Stora Enson fuusion ja erityisesti uuden yhtymän alkutaipaleen tiiviin integroimistyön aikana.



Strategiaprosessi kulkee vuosisuunnittelun kellon mukaisesti



Kuva 13. Strategian tekemistä Ensossa/Stora Ensossa 1992-2000

Määrittelen nämä neljä käytäntöä episodisiksi strategian käytännöiksi nojautuen John Hendryn ja David Seidlin (2003) luonnehdintaan. Episodinainen strategian käytäntö on joukko toisiaan seuraavia vuorovaikutustapahtumia, joilla on selkeä alku ja loppu, joissa vuorovaikutuksen luonne poikkeaa arjen rutiineista ja joissa organisaatiolla on mahdollisuus saada erilaisia näkökulmia omaan toimintaansa. Oman toiminnan käytäntöjen kyseenalaistaminen luo mahdollisuuden muutokseen.

Olennaista episodisissa strategian käytännöissä on, että niihin osallistuvat ylimmän johdon ohella monet linjaorganisaation avainhenkilöt, joille tarjoutuu tilaisuus strategiaan tekijöihin pureutuvaan vuorovaikutukseen (Hendry ja Seidl 2003:188). Vuorovaikutuksessa organisaation strategia tulee yhdessä ymmärretyksi. Siten se voi vahvistua tai se voidaan kyseenalaistaa, mikä voi johtaa muutokseen (Hendry ja Seidl 2003:187).

#### 4.9. Vaikutelmia strategisesta toimijuudesta ja vihjeitä muutoksesta

Enson yhtymätason strateginen toimijuus piirtyy kuvauksessani atomistisena. Ylin johto pitää tiukasti käsissään strategiaprosessia. Härmälän kokoama uusi johto ei näytä aluksi onnistuvan strategian viestimisessä avoimesti ja järjestelmällisesti muulle organisaatiolle. Yksiköt pyrkivät yhtymän strategiaprosessissa ajamaan strategiselle agendalle omia intressejään. Strategiaprosessi vaikuttaa vahvasti ylhäältä alas ohjatulta toiminnalta, jossa vuorovaikutus jää verraten yksisuuntaiseksi, eikä kyseenalaistavaa dialogia pääse kunnolla syntymään.

Yhtymässä toistuu vuosikellon mukainen strategiaprosessi ylimmän johdon vetämänä. Tämä käytäntö saa ylimmältä johdoltakin kritiikkiä, sillä

prosessi ei saa aikaan laajapohjaista keskustelua organisaatiossa, minkä vuoksi henkilöstön sitoutuminen yhtymän tavoitteisiin ja strategiaan jää hajanaiseksi.

Sen sijaan laatujohtamisen laajalti vakiintunut käytäntö tarjoaa monille organisaatiossa mahdollisuuden osallistua toiminnan kehittämiseen. Itse-arviointityöpajat ja laatu kilpailu vetävät yksiköt konkreettisesti mukaan laatujohtamisen toimintatapoihin. Työpajatyöskentely voimaannuttaa osallistujia ja aktivoi heitä aloitteellisuuteen. Insinöörivetoinen ja tuotantokeskeinen kulttuuri täydentyy johtajuuden ja vuorovaikutteisuuden piirteillä, kun laatujohtaminen luo uutta sanastoa yhdessä työskentelyyn.

Vaikka laatujohtamisesta kirjoitetaan vuosikertomuksissa paljon, se ei käytännössä toteudu aivan nuottien mukaisesti. Ylin johto tekee oman toimintansa itsearvioinnin vasta vuonna 2001. Joissakin yksiköissä laatujohtaminen saa voimakasta työntövoimaa alhaalta ylöspäin, ja yksikön johto sitoutuu sen käytäntöön vasta alaistensa vaatimuksesta. Yhtymän ylimmän johdonkin on tartuttava arvojen työstämiseen huomattuaan, että yksiköt ovat jo kovaa vauhtia luomassa omia arvojaan. Tässä kehkeytymisprosessissa keskeisenä apuneuvona toimii Malcolm Baldrige -kriteeristöön pohjautuva itsearvioinnin ohjeistus, jossa aivan ensimmäiset kysymykset omaa toimintaansa arvioiville liittyvät arvoihin, strategiaan ja johtamiseen.

Vaikka laatujohtaminen ei referoimani assistentin näkemyksen mukaan toteudu perimmäisessä tarkoituksessaan liiketoimintaa ohjaavana johtamisjärjestelmänä, sen käytännön toteutumisen muodot vaikuttavat organisaation toimintaan vahvasti. Laatujohtamisen itsearvioinnin keskusteleva työpajatyöskentely saa sijansa monissa yhteyksissä, kuten johdon kehittämisohjelmassa ja myöhemmin Storan ja Enson fuusion jälkeisinä vuosina jopa johdon strategiaprosessissa. Laatujohtamisen itsearvioinnin kriteeristö jättää jäljen osallistujien ajatteluun ja muovaa heidän toimijuuttaan. Johdon kehittämisohjelman areenalla he tuovat esille kysymyksiä, jotka ovat jääneet askarruttamaan heitä ja joita he ovat pohtineet keskinäisissä keskusteluissaan. Tästä kumpuaa kehkeytyvä vuorovaikutuksen liike, jonka myötä organisaatiossa syntyy vähitellen yhteisöllistä strategista toimijuutta.

Seuraavassa luvussa kuvaan johdon kehittämisohjelman käytänteitä ja arvioin, mikä on niiden merkitys yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa koko konsernin kannalta. Johdon kehittämisohjelma tarjoaa prisman, jonka kautta avautuu näkymiä eri puolille yhtymää.

## **5 Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen johdon kehittämisohjelmien käytänteissä**

Tässä luvussa syvennyn johdon kehittämisohjelmiin, joista muodostui yhtymässä vuosiksi vakiintunut episodinen strategian käytäntö. Tutkimukseni kohdeajanjakson 1997 – 2000 aikana seurasin kolmea peräkkäistä johdon kehittämisohjelmaa osallistumalla kahteen ensimmäiseen ulkopuolisen palveluntarjoajan fasilitaattorin roolissa ja kolmanteen tutkijan roolissa. Aineistoni olennainen osa koostuu näistä kolmesta johdon kehittämisohjelmasta, joihin osallistuessani minulle tarjoutui mahdollisuus sekä tutustua keskeisiin strategisiin toimijoihin että nähdä heidän avullaan strategian tekemisen arki eri näkökulmista.

### **5.1. Johdon kehittämisohjelmat strategian käytäntönä**

Enson ylin johto käynnisti johdon kehittämisohjelman, jonka tähtäimenä oli valmistautuminen kasvun ja kansainvälistymisen haasteisiin. Ohjelmalle asetettiin neljä tavoitetta:

- 1) päivittää osallistujien tiedot keskeisillä kansainvälisen liiketoiminnan alueilla
- 2) syventyä yhtymän strategisen tason haasteisiin
- 3) luoda yhtymässä yhteistä strategisen johtamisen kieltä
- 4) vahvistaa osallistujien itseluottamusta kohdata kasvun ja kansainvälistymisen haasteet.

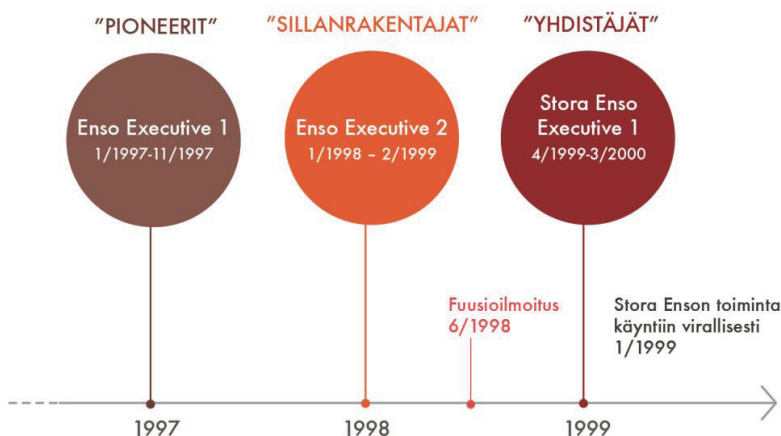
Ohjelmalle määritellyt tavoitteet kertovat strategialähtöisestä asetelmasta. Muut tutkijat (Johnson ym. 2007) ovat tarkastelleet strategian käytäntöinä esimerkiksi strategiakokouksia ja työpajoja. Pikka-Maaria Laineen ja Eero Vaaran (2007) strategisen toimijuuden tutkimusaineisto on tämän tutkimuksen aineiston tavoin kerätty johdon kehittämisohjelmien yhteydessä. Tarkastelen johdon kehittämisohjelmia episodisena strategian käytäntönä, jossa ohjelmien moduulit edustavat yksittäisiä episodeja. Episodioiden aikana organisaation jäsenet ottavat etäisyyttä päivittäiseen työhönsä ja saavat tilaisuuden tarkastella sekä itseään että koko organisaatiota uudesta, poikkeavasta näkökulmasta ikään kuin etäämpää ja ulkoapäin (Hendry & Seidl 2003:184).

Kun episodit tapahtuvat organisaation arjen toiminnan ulkopuolella, myös vuorovaikutus niiden aikana kulkee eri tavoin kuin arkisissa rutiineissa. Vuorovaikutuksen omaleimaisuus syntyy työskentelyyn osallistuvan

henkilöstön poikkeavasta kokoonpanosta, työskentelyn sisällöstä, työskentelyyn varatusta ajasta ja paikasta sekä erilaisista vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen tavoista (Roos ym 1996). Käyn seuraavaksi läpi ohjelman piirteitä ja sen tarjoamia työskentelytapoja eli käytänteitä.

### 5.1.1. Ohjelman rakenne, työskentelytavat ja -paikat

Kohdeyrityksessä johdon kehittämisohjelmat muodostuivat seitsemästä moduulista eli lähityöskentelyjaksosta. Järjestimme jaksot kokoushoteleissa voidaksemme keskittyä yhteiseen työskentelyyn arkityöstä aiheutuvien keskeytysten häiritsemättä. Toisaalta pyrimme järjestämään moduulit lähellä jotakin yhtiön monista toimipisteistä, mikä helpotti käytännössä ylimmän johdon edustajien mukaantuloa. Kunkin moduuli kesti kolme päivää, ja moduulit järjestettiin vajaan kahden kuukauden välein vuoden kuluessa.



Kuva 14. Johdon kehittämisohjelmat 1997-1999

Moduulien työskentelyn luonteeseen vaikuttivat sekä moduulin aihe että siihen sopivat työskentelymetodit. Tyypillisesti työskentely jaksottui lyhyisiin teemaluentoihin, joilla ulkopuolinen asiantuntija johdatteli osallistujat päivän aiheeseen. Luentojen lomassa keskusteltiin päivän teemaan liittyvistä aiheista. Keskustelun suunnan antoi kussakin kolmessa ohjelmassa ulkopuolisen asiantuntijan lähestymistapa. Siihen vaikuttivat myös läsnä olevan ylimmän johdon edustajan osallistuminen sekä varsinaisten osallistujien eli avainjohtajien ryhmän kokoonpano. Lisäksi

työskenneltiin pienryhmissä, jotka ratkoivat asianomaisen moduulin teemaan liittyviä soveltavia tehtäviä. Pienryhmien koostumusta vaihdeltiin teemasta ja moduulista toiseen, jotta ihmiset pääsisivät keskustelemaan erilaisissa kokoonpanoissa ja vaihtamaan monipuolisesti ajatuksia ja kokemuksia. Siten erilaiset näkökulmat tulevat keskusteluissa esille ja avartavat osallistujien ajattelun kulkua (Pettigrew 1985 ja Weber 1998/Hendry & Seidl 2003). Jokaisen moduulin isännäksi ja vuorovaikutuksen fasilitaattoriksi pyydettiin ylimmän johdon edustaja. Joskus moduulin aikana oli mukana vain yksi johdon edustaja, toisinaan heitä saattoi olla kaksikin tai he olivat läsnä vuoropäivinä.

Koska moduulit olivat kestoltaan kolmipäiväisiä, jäi aikaa vapaa-muotoiseen ajatustenvaihtoon aamiaisen, kahvitaukojen, lounaan ja illallisen yhteydessä. Ohjelman ensimmäisen moduulin alussa järjestimme osallistujien keskinäistä tutustumista helpottavia ja vuorovaikutusta vapauttavia epämuodollisia harjoituksia. Saatoimme vaikkapa ohjeistaa ryhmän järjestäytymään riviin syntymäkuukauden mukaan ilman, että he saivat vaihtaa tietoa suullisesti. Ohjelman kuluessa tarjoutui myös tilaisuuksia erilaisiin yhdessä tapahtuviin liikunnallisiin harrastuksiin. Erään moduulin aikana teimme pyöräretken Amsterdamin kaupungin läpi. Erään toisen moduulin yhteydessä nautimme Lapin keväisillä lumilla keittolounaan, joka tarjoiltiin kokoushotellin läheiseen maastoon pystytetyssä kodassa.

Ohjelma järjestettiin eri tahoilla hyvin varustetuissa, korkeatasoisissa kokoushotelleissa Suomessa, Ruotsissa sekä muissa maissa, joissa yhtymällä oli toimintaa. Pyrimme mahdollisuuksien mukaan valitsemaan sellaisia kokoushotelleja, jotka sijaitsivat yhtymän jonkin toimipisteen tai tehtaan läheisyydessä. Näin saatoimme liittää ohjelmaan tutustumiskäyntejä ja moduulien teemoihin sopivia tapaamisia eri puolilla yhtymää.

Teimme parhaamme, että ohjelman työskentelyolosuhteet muodostuisivat mahdollisimman epämuodollisiksi pukeutumista ja istumajärjestystä myöten. Materiaaliset olosuhteet kuten fyysisen ympäristön miellyttävyys ja toimivuus luovat suotuisan ilmapiirin vuorovaikutukselle. Keskustelu luontuu helpommin silloin, kun osallistujat näkevät toisensa kasvoista kasvoihin ajatuksia vaihtaessaan. Näköyhteys luo tiiviimmän läheisyyden tunteen ja antaa mahdollisuuden sanattoman viestinnän havainnointiin. Pukuun ja solmioon sonnustautuminen luo muodollisemman ilmapiirin kuin farmarihousuihin ja villatakkiin pukeutuminen. Nämä itsestään selviltä kuulostavat seikat täytyy ohjeistaa osallistujille, ja luoda siten jo etukäteen hienoisia perusedellytyksiä epämuodollisen ilmapiirin muodostumiselle.

### **5.1.2. Ohjelmien sisältö**

Moduulien teemat kattoivat yleisliikkeenjohdollisen osaamisen kannalta keskeiset aihepiirit, kuten strategisen johtamisen, asiakkuuksien johtamisen, talouden ohjauksen ja rahoituksen kysymykset, muutoksen ja

johtajuuden haasteet, vuorovaikutuksen ja viestinnän taidot sekä johtamisen monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Edellytimme, että jokainen moduulin teemasisällöstä vastaava asiantuntija laatii moduulin ohjelman sisällön siten, että se mahdollisimman hyvin huomioi yhtymän haasteet erityisesti lisääntyvän kansainvälistymisen näkökulmasta.

Taulukko 3. Enso Executive 1 -ohjelman sisältö

MODUULI	AIHE / TEEMA	FASILITAATTORIT
1a 1b	Strategy revitalized Strategiaprojektien käynnistys	Intialainen asiantuntija Varatoimitusjohtaja, intialainen asiantuntija
2a 2b	Leadership and change management Managerial communication	Brittiläinen asiantuntija Suomalainen asiantuntija
3	Financial management	Amerikkalainen asiantuntija
4a 4b	Strategic marketing Strategiaprojektien väliraportointi	Amerikkalainen asiantuntija Ylin johto kommentoimassa
5	Culture's consequences	Amerikkalainen asiantuntija
6a 6b	Managerial communication Negotiation skills	Suomalainen asiantuntija Amerikkalainen asiantuntija
7a 7b	Strategic reorientation Strategiaprojektien loppuraportointi	Amerikkalainen asiantuntija Ylin johto kommentoimassa

Moduulien sisällölliset teemat sytyttivät osallistujat väliin kiihkeäänkin ajatusten vaihtoon. Osallistujilla oli tilaisuus haastaa johtoa, pyytää lisävalaistusta johonkin aiheeseen tai pohdiskella yhdessä erilaisia teeman kirvoittamia haasteita, jotka olivat ajankohtaisia joko yhtymässä tai osallistujalle omakohtaisesti. Keskustelut moduulin tai päivän teemoista jatkuivat vapaamuotoisen kanssakäymisen aikana. Tällaisina kohtaamisen hetkinä osallistujat vaihtoivat keskenään ja ylimmän johdon kanssa runsaasti luottamuksellista tietoa ja henkilökohtaisia kokemuksia.

### 5.1.3. Osallistujat

Ylin johto valitsi yhtymän eri yksiköiden esityksestä johdon kehittämisohjelmien varsinaiset osallistujat eli henkilöt, joita haluttiin valmentaa kasvun ja kansainvälistymisen myötä lisääntyviin haasteisiin. Ehdolla oli aina useampia henkilöitä kuin mukaan mahtui, sillä osallistujamäärä rajattiin noin kahteenkymmeneen henkilöön. Valitut osallistujat olivat avainjohtajia eri divisioonista ja yksiköistä. He edustivat erilaista ammatillista kokemusta ja toimivat erilaisissa tehtävissä. Yhteistä heille oli

vastuullinen, avainhenkilön rooli yhtymälle tärkeässä tehtävässä. Tähän avainhenkilöiden joukkoon lukeutui tehtaanjohtajia, myyntiyhtiöiden toimitusjohtajia, keskushallinnon asiantuntijoita sekä viestinnän, strategisen suunnittelun, markkinoinnin, rahoituksen ja logistiikan keskeisiä vastuuhenkilöitä. Lisäksi ohjelmaan osallistuivat ylimmän johdon jäsenet eli toimitusjohtaja ja eri divisioonista vastaavat johtajat sekä useat keskushallintofunktioiden vastaavat, kuten henkilöstöjohtaja, rahoitusjohtaja ja viestintäjohtaja.

Varsinaiset osallistujat, avainjohtajien ryhmä, muodostivat ainutlaatuisen, yhtymän toimijoiden kokoonpanon, joka ylitti organisaatorajat, hierarkian ja erilaiset toiminnot. Myös ohjelma oli kohdeorganisaatiossa ensimmäinen lajissaan. Pienryhmien osallistujat, jotka työskentelivät ohjelman aikana erilaisissa kokoonpanoissa, eivät tavanneet toisiaan samalla tavoin yhtymän normaalin arkityön puitteissa. Tavanomaiset tapaamiset rajoittuivat lyhyempiin tilaisuuksiin ja kokouksiin, joissa yleensä keskityttiin jonkin yksittäisen divisioonan tai toiminnon yhteisiin asioihin. Vain laatujohtamisen kehittämiseen liittyvät itsearviointityöpajat olivat jossain määrin vastaavanlaisia työskentelytapahtumia; ja nekin olivat pienempiä, kertaluonteisia päivän tai parin tapaamisia, kun taas johdon kehittämisohjelmat olivat pitkäkestoisia, vuoden mittaisia, usean tapaamisen työskentelyrupeamia.

Taulukko 4. Enso Executive 1 -ohjelman osallistujat

ASEMA ORGANISAATIOSSA	YKSIKKÖ
Director, Saimaa Procurement Area	Forest Operations
Manager, Finance	Forest Operations
Managing Director	Enso Timber Oy
Vice President, Finance	Packaging Boards, Imatra
Production Manager	Enso Paperboards, Imatra
Financial Manager	Corenso United Oy
Managing Director	Enso Española S.A.
Sales Director	Enso Fine Papers, Varkaus
Sales Director	Enso Fine Papers, Wapenweld
Sales Manager	Enso Fine Papers, Veitsiluoto
Manager, Logistics	Berghuizer Papierfabrik N.V.
R & D Manager	Tervakoski Oy
Vice President	Enso Publication Papers Oy, Kotka
Managing Director	Enso Iberica
Manager, Mill Services	Enso Publication Papers Oy
Managing Director	Enso Marketing Co. Ltd
Manager, Division Planning	Enso Publication Papers Oy
Corporate Lawyer, Legal Affairs	Enso Oy
Senior Vice President, Corporate Control & Accounting	Enso Oy

Osallistujien joukkoon on luettava myös meidät ulkopuolisen järjestäjätahon edustajat. Meistä oli aina mukana yksi tai kaksi henkilöä huolehtimassa kaikista ohjelmaan liittyvistä käytännön järjestelyistä. Me

toimimme myös eräänlaisina ohjelman juontajina. Avasimme aina moduulin toivottamalla kaikki tervetulleiksi, kävimme läpi ohjelman kulkua, esittelimme ulkopuoliset asiantuntijat heidän astuessaan areenalle ja toimimme tarvittaessa fasilitaattoreina keskustelujen lomassa. Tulimme hyvin tutuiksi kaikkien osallistujien kanssa, kun tapasimme heitä toistuvasti vuoden aikana. Myös ylimmän johdon edustajiin olimme saaneet henkilökohtaisen kontaktin jo haastatellessamme heitä ohjelman suunnitteluvaiheessa.

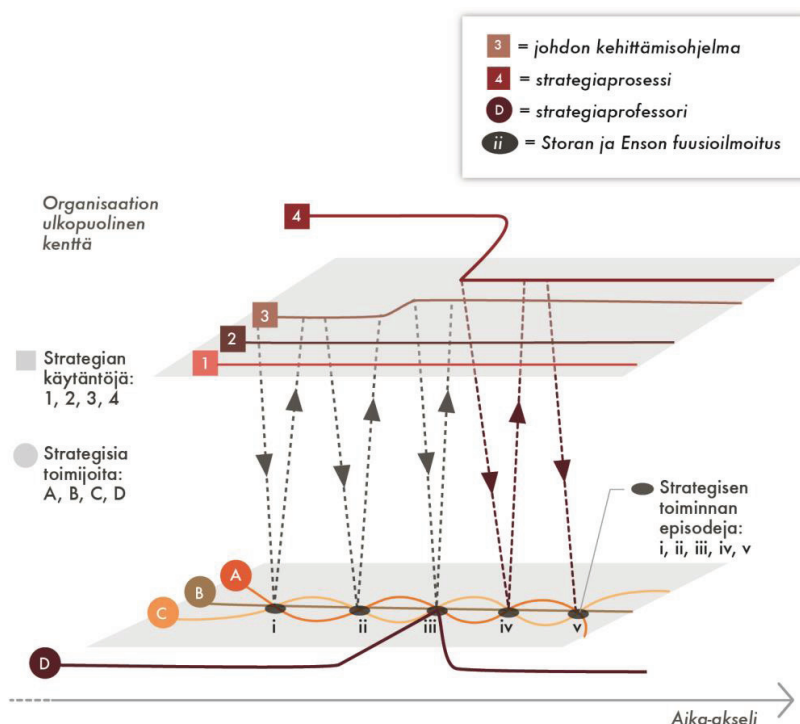
Ulkopuoliset asiantuntijat kuuluivat joko kansainvälisten kauppakorkeakoulujen professorikuntaan tai edustivat alansa konsulttikaartia. Moni heistä tuli Pohjois-Amerikan opinahjoista, ja heiltä luontui sikäläiseen tapaan sujuvasti käytännön liiketoiminnassa työskentelevän yleisön keskusteluttaminen ja harjoituttaminen erilaisissa soveltavissa ryhmätöissä. Nämä asiantuntijat työskentelivät omassa roolissaan myös osallistujina siinä missä me muutkin; he vain viipyivät paikalla pelkästään kolmen päivän moduulin ajan tai joskus vain päivän, puolitoista, riippuen teemasta ja aiheesta. Kaikkia asiantuntijoita emme voineet tutustuttaa johdon edustajiin etukäteen, sillä tapaamisten järjestäminen pitkien etäisyyksien ja johdon kiireiden vuoksi olisi vaatinut erityisiä ponnisteluja.

Perehdytimme strategiamoduulista vastaavan professorin erityisen huolellisesti yhtymään. Esittelimme hänet etukäteen yhtymän ylimmälle johdolle, joko toimitusjohtajalle, strategijahtajalle tai henkilöstön kehittämisestä vastaavalle johtajalle, jolloin asianomaisilla oli mahdollisuus keskustella tulevasta yhteistyöstä. Lyhytkin tapaaminen ha tutustuminen etukäteen helpotti yhteistyön käynnistymistä ensimmäisestä lähityöskentelymoduulista alkaen. Kun kuhunkin ohjelman teemaan käytettävissä oleva aika on rajallinen, on moduulin sisältö syytä suunnitella etukäteen ja miettiä tarkoin sen kulku. Tällä tavoin huolehdimme siitä, että keskeiset asiat ehditään käsitellä ja aikaa jää myös keskusteluun. Huolellisesta suunnittelusta huolimatta kaikki ei koskaan suju aivan nuottien mukaisesti, sillä elävä tilanne osallistujineen, yllättävine käänteineen, mahdollisine kokoonpanon muutoksineen ja polveilevine keskusteluineen tuottaa aina variaatioita, ja jokaisesta moduulista muodostuu siten ainutlaatuinen tapahtuma. Pyrimme kaikin käytettävissä olevin keinoin rakentamaan kuhunkin ohjelmaan sellaiset peruselementit, joiden avulla syntyisi mahdollisimman vapaa ja avoin vuorovaikutus ohjelmaan osallistuvien toimijoiden välille, erityisesti ylimmän johdon ja avainjohtajien ryhmän kesken.

Olen sijoittanut johdon kehittämisohjelman oheiseen Whittingtonin (2007) kaaviokuvaan, jonka avulla pyrin havainnollistamaan, kuinka johdon kehittämisohjelma lukeutuu yhtiön moniin strategian käytäntöihin. Esimerkinomaisesti olen esittänyt, kuinka strategiaprosessi (4) saa vaikutteita yhtiön ulkoisesta toimintaympäristöstä, kuinka strategia-professori johdon kehittämisohjelmassa voi ulkopuolisena "vaikuttajana" muovata strategian tekemistä ja kuinka Storan ja Enson fuusio oli merkittävä ja pitkävaikutteinen yhtiön toimintatilanteeseen vaikuttava strategian episodi. Fuusion valmistelu ja sitä seurannut integraatiovaihe muovasivat strategisia toimijoita ja strategian käytäntöjä. Seuraavaksi



syvennyn tarkastelemaan johdon kehittämisohjelman käytänteitä ja niiden merkitystä yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa.



Kuva 15. Tutkimuksen empiiria Whittingtonin (2006) mallia soveltaen

## 5.2. Johdon kehittämisohjelmien käytänteet yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa

### 5.2.1. Kutsumenettely

Ylimmän johdon nimeämä ohjausryhmä poimi osallistujat ohjelmaan tärkeiden avainhenkilöiden joukosta divisioonajohdolle osoitettujen esitysten perusteella. Esimies keskusteli asianomaisen henkilön kanssa varmistuakseen tämän omasta kiinnostuksesta. Joissakin tapauksissa osallistujaehdokas koki saaneensa avainhenkilönä jo niin paljon koulutusta ja kurssitusta, ettei katsonut tarvitsevansa enää uutta oppia. Tällöin piti perustella, miksi esimies toivoi juuri tämän henkilön osallistuvan ja näki sen yhtymän kannalta tärkeäksi. Jälkeen päin nämä harvat alun perin vastahakoisetkin totesivat ohjelman antoisaksi.

Seuraava lainaus kertoo erään ensimmäisen ohjelman osallistujan kokemuksesta ja sen merkityksestä kertojalle:

”oli kova paine siihen, että näitä strategioita pitäisi päästä vatvomaan ja sellainen tunne, että juuri sitä varten ollaan mukana kurssilla, että pitäisi päästä kaikkia konsernin kehittämistä koskevia asioita käsittelemään”

[avainjohtaja-osallistuja, ensimmäinen ohjelma]

Lainaus paljastaa, että osallistuja tuntee jo vahvasti olevansa avainhenkilö ja näkee johdon kehittämisohjelmassa mahdollisuuden päästä entistä enemmän osallistumaan strategian tekemiseen ja yhtymän kehittämiseen.

Useimmat ottivat ehdotuksen osallistumisesta mielihyvin vastaan ja kokivat kutsun luottamuksen ja arvostuksen osoituksena. Kolmannessa ohjelmassa, joka toteutettiin Storan ja Enson fuusion jälkeen integraation alkuvaiheessa eräs osallistuja ilmaisi tuntemuksensa näin:

”hienoa oli se, että tuli kutsutuksi ... ajankohta oli mitä parhain, kun tilanteet olivat vielä [fuusion jälkeen] paikoin auki, kuka tekee mitään ... minulle se oli signaali, että kun puhutaan avainhenkilöistä niin kai minutkin edelleen niihin luetaan”

[avainjohtaja-osallistuja, kolmas ohjelma]

Tämä ilmaisu kertoo lausujasta, että hänen käsityksensä itsestään avaintoimijana vahvistuu.

Fuusion epävarmuuden keskellä hän tulkitsee kutsun johdon kehittämisohjelmaan viestiksi siitä, että hänen työpanostaan arvostetaan ja hän on tärkeä voimavara myös fuusion jälkeen.

Kun osallistujat oli valittu, he saivat yhtymän toimitusjohtajan henkilökohtaisesti allekirjoittaman kirjeen, joka sisälsi toivomuksen, että jokainen osallistuja toisi ohjelmaan ehdotuksen konsernissa havaitsemastaan strategisesti tärkeästä kehittämishaasteesta. Henkilökohtainen kirje toimitusjohtajalta ja pyyntö tunnistaa tärkeitä kehittämiskohteita, olivat omiaan vahvistamaan kutsun saaneiden kokemusta lukeutumisesta strategisten toimijoiden joukkoon. Tavallisesti ison konsernin toimitusjohtaja ei lähesty edes kirjeitse avainhenkilöiden laajaan joukkoon lukeutuvia. Tärkeitä kehittämisen kohteita ei kysytä keneltä hyvänsä, ja kuten myöhemmin ilmenee, ehdotusten esittäjät tulivat myös kuulluiksi, sillä heidän ehdotuksiaan valittiin strategiaprojektien aiheiksi.

Kirjeellä vahvistettu, toimitusjohtajan juhlallisesti allekirjoittama kutsu alleviivaa osallistumisen arvoa ja osallistujan roolia. Kirjeessä esitetty pyyntö ideoida strategiaprojekteissa työstettäviä aiheita viestii kutsutun kuuluvan niihin, joilla on annettavaa yhtymän strategisessa kehitystyössä. Nämä piirteet kutsumenettelyssä tarjoavat kutsutulle mahdollisuuden kokea itsensä yhtymässä tärkeäksi avainhenkilöksi ja strategiseksi vaikuttajaksi. Pyyntö tunnistaa kehittämisaiheita strategiaprojekteihin viritti myös korkealle kutsuttujen odotukset osallistumisen ja

vaikuttamisen mahdollisuuksista. Pалаan myöhemmin siihen, kuinka odotukset täyttyivät strategiaprojektien varsinaisen työstämisen yhteydessä.

## 5.2.2. Strategiaprojektit

Johdon kehittämisohjelmaan kuuluivat keskeisesti ryhmissä työstettävät strategiaprojektit. Niihin tartuttiin heti ensimmäisen moduulin loppupuolella, ja ryhmät työskentelivät niiden parissa koko ohjelman keston ajan. Aiheiden tuli edustaa relevantteja kehittämiskohteita, joihin yhtymässä tulisi kiinnittää huomiota. Tavoitteeksi asetettiin, että projektien tuloksena syntyisi toteuttamiskelpoisia ideoita, joita voitaisiin viedä käytännössä eteenpäin.

Taulukko 5. Enso Executive 1 -ohjelman strategiaprojektien aiheet

AIHEET	
1.	The impact of various fiber shortage situations on Enso's strategies
2.	The role of marketing network in Enso's strategy formulation
3.	Is vertical integration the right way to add value in Enso's business
4.	Process management for competitive advantage
5.	Enso's operating concept for international joint ventures
6.	Shareholder value

Kukin projektiryhmä sai mentorikseen yhden ylimmän johdon edustajan. Mentorin oli määrä olla ryhmän käytettävissä tarpeen mukaan ja kommentoida ryhmän työtä sekä sen edistyessä että yhteisissä raportointitilaisuuksissa.

Osa kunkin ohjelman neljännessä moduulista varattiin strategiaprojektien väliraportointiin. Jokainen ryhmä sai silloin tilaisuuden esitellä työnsä edistymistä ja kuulla kommentteja muilta osallistujilta. Tavoittelimme raportointitilannetta, jossa ylimmän johdon edustajat mentoreina ja strategiatyötä ohjaava professori esittäisivät kommentteja ja kysymyksiä sekä tukisivat ja kannustaisivat töiden parissa puurtavia. Näin osittain tapahtuikin, mutta kaikki mentorit eivät aina päässeet väliraportointitilaisuuteen, ja siksi kommentointi jäi usein muiden osallistujien ja strategiaprofessorin tehtäväksi.

Ohjelman päätösjaksolla ryhmät esittelivät työnsä tulokset. Tilaisuuteen oli kutsuttu kaikki ylimmän johtotiimin jäsenet. Strategiaprofessori johti keskustelua ja osallistui töiden kommentointiin. Päärooli kommentaattoreina oli kuitenkin varattu mentoreina toimiville johdon jäsenille. Heidän osallistumisensa ja paneutumisensa aste oli eri syistä vaihteleva. Joku ei syystä tai toisesta päässyt paikalle, toinen ei kiireiltään ehtinyt etukäteen syventyä raporttiin. Sen vuoksi joidenkin johdon edustajien kommentit osallistujien laatimista raporteista jäivät tiettyjen aiheiden

kohdalla pinnallisiksi. Tästä syystä emme aina keskusteluissakaan päässeet pintaa syvemmälle. On toki syytä todeta, että kaikki aiheet eivät varmasti olleet kaikkien johdon edustajien näkökulmasta yhtä relevantteja, vaan niiden painoarvo suhteessa muihin teemoihin riippui tilanteesta ja kyseisen johdon edustajan sen hetkisistä akuuteista haasteista.

Ensimmäisen ohjelman loppukeskustelu kulki vilkkaasti ja täytti monet ohjelmalle asetetut odotukset. Useimmat ylimmän johdon edustajat olivat päässeet paikalle kommentoimaan raportteja, ja kaikki olivat ohjelman kuluessa osallistuneet moniin keskusteluihin, niin virallisiin kuin vapaamuotoisiinkin. Eräs ylimmän johdon jäsenistä ilmaisi mielipiteensä loppuraportoinnin keskusteluista seuraavasti:

”näin hyödyllistä ja relevanttia keskustelua en ole pitkään aikaan kokenut Ensossa”

Myös toisen ohjelman loppukeskustelusta tuli paikoin antoisa. Kun yhtymän strategia tuli fuusion vuoksi uudelleen tarkasteluun ja keskustelu projektitöistä rajoittui yleiselle tasolle, ei töiden tuloksena syntyneitä toimintasuosituksia voitu kiinnittää konkreettisesti strategiaan. Sen sijaan keskustelu ja raportointitilaisuus tarjosivat osallistujille mahdollisuuden kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutukseen, johon uuden yhtymän johtotiimi osallistui ensi kertaa. Paikoin vuorovaikutuksen avoimuutta verotti hienoinen integraation alkutaipaleen jännittyneisyys ja Stora-taustaisten johdon edustajien kommentoinnin jäykäkö muodollisuus.

Kolmannessa ohjelmassa varsin moni ylimmän johdon jäsen oli estynyt saapumasta tilaisuuteen, ja keskustelu jäi siten muutamien paikalla olleiden aktiivisten johdon edustajien varaan. Valitettavasti tässä Yhdistäjien ohjelmassa myös värväämämme asiantuntija-professori epäonnistui omassa fasilitaattorin roolissaan siinä määrin, että jouduin puuttumaan hänen ohjaukseensa. Kun strategiaprojektien parissa ahkeroineet avainhenkilö-osallistujat olivat antaumuksella syventyneet työskentelyynsä, he kokivat luonnollisesti pettymyksenä loppuraportointitilaisuuden puutteet. Pettymys ilmaistiin haastatteluissa tällaisina lausahduksina:

”olin hieman pettynyt ruotsalaisten ylimmän johdon edustajien panokseen, joka ei mielestäni ollut yhtä aktiivista kuin suomalaisten”

[Stora-taustainen avainhenkilö-osallistuja]

”olen hämmästynyt ... ettei koko johto paneutunut riittävästi ohjelmaan, ja erityisen heikkoa oli osallistuminen loppuraportointiin; vaikutti siltä, etteivät olleet edes lukeneet niitä papereita. Olin tosi pettynyt kommentteihin ja palautteeseen.”

[Enso-taustainen avainhenkilö-osallistuja]

Strategiatyöryhmät raportoivat tuloksensa kirjallisesti, ja raportin alussa kukin ryhmä esitti tiivistelmän työn johtopäätöksistä ja toiminta-suosituksista. Kukin ryhmä myös valmisteli suullisen esityksen johdannoksi viimeisen moduulin loppukeskusteluun. Keskustelun taso vaihteli ohjelmasta toiseen riippuen ensinnäkin siitä, kuinka terävästi ryhmä oli onnistunut kiteyttämään työnsä tulokset ja miten merkitykselliseksi ylin johto ryhmässä syntyneet oivallukset koki. Toiseksi keskusteluun vaikutti se, kuinka hyvin ylin johto oli perehtynyt raportteihin etukäteen. Kolmas vaikuttava tekijä oli strategiaprofessorin perehtyneisyys aiheeseen ja kyky fasilitoida keskustelua.

Ensimmäisen ohjelman strategia-asiantuntija onnistui hyvin keskustelun fasilitoinnissa. Valitettavasti hän kuitenkin sairastui kesken ohjelman, ja jouduimme etsimään hänelle sijaisen. Toisen ohjelman professori oli tyyliltään liian akateeminen, ja päätimme kutsua kolmanteen ohjelmaan uuden henkilön. Hänen profilinsa ei kuitenkaan käytännössä luontunut fasilitoijan rooliin. Neljäs värväämämme strategian asiantuntija tuli mukaan jo kolmanteen ohjelmaan provosoimaan ohjelman osallistujia kyseenalaistavaan ajatteluun. Hänet otettiin erittäin hyvin vastaan, sillä hänen kokemuksensa ja taustansa sopivat mainiosti hänelle uskottuun rooliin töiden ohjaajana ja keskustelun fasilitaattorina.

Ensimmäisen ohjelman töistä syntyi konkreettisia tuloksia, joita yhtymä pystyi hyödyntämään. Toisen ohjelman työt tallautuivat fuusion jalkoihin, ja niiden tulokset jäivät keskustelun ja pohdiskelun tasolle. Sen sijaan kolmannen ohjelman strategiaprojektit synnyttivät jälleen sovellettavia tuloksia. Syventyminen projektien teemoihin ja niistä keskusteleminen herätti osallistujien ajatukset ja laajensi heidän ymmärrystään. Myös keskustelut töiden raportointien yhteydessä lisäsivät yleisellä tasolla yhteistä ymmärrystä yhtymästä, ja haastattelujen yhteydessä suurin osa osallistujista luonnehti strategiaprojekteja antoisiksi. Sitä, miten strategiaprojektit ja niihin liittyvä ajatustenvaihto koettiin puutteistaankin huolimatta hyödyllisiksi, kuvaa hyvin erään toiseen ohjelmaan osallistuneen avainjohtajan kommentti:

”uskallanpa arvella, että [johdon] ihmiset, joiden kanssa puhuttiin asioista sen strategiatyön osalta, että meidän sanomiset ovat eläneet heidän mielessään, kun ovat ratkaisuja tehneet. Siitä huolimatta, etteivät ehkä olleet samaa mieltä kanssamme... kun keskustellaan, vaikka on eriäviä mielipiteitä, niin kumpikin osapuoli oppii toiselta.”

Myös moni kolmannen ohjelman osallistuja luonnehti strategiaprojektien kokemuksta loppuraportoinnin ja ylimmän johdon paneutumisen epätasaisuudesta huolimatta myönteisesti ja mainitsi raportin osoittaneen hyödyllisyytensä myös myöhemmissä tilanteissa:

”projektityö antoi sellaisen syventävän näkemyksen aiheeseen ja lisäksi teimme vertailua muutamien muiden eri alojen tehtäiden organisoimisesta ...

... myöhemmin esittelin meidän raporttimme Consolidated Papersin kakkosmiehelle, joka oli siitä kovasti kiinnostunut ja käytti sitä kanavana ymmärtääkseen stora-ensolaista ajattelutapaa”

Ensimmäistä ohjelmaa arvioiva johdon jäsenkin vahvistaa, että strategiaprojekteista oli konkreettista hyötyä:

” ... ne ensimmäisen ohjelman työt, niistä muutama oli hyvin tärkeä: markkinointiverkoston merkitys sekä Joint ventures & Alliances -työ. Erityisesti tämän jälkimmäisen työn opettavaisuus oli merkittävä. Osittain näiden pohdintojen vuoksi emme ole suin päin joutuneet vaikeuksiin näissä asioissa. Se ajatusmalli, joka kehitettiin, oli avuksi. Vähemmistöosuus on vain väliaikaisratkaisu: siitä joko vetäydytään tai tullaan pääosakkaaksi. Tämä työ oli tapa fokuoittaa, vaikka ei kaikki ollut ehkä ihan uutta. Ne asiat tulivat vain hyvin tiivistettyä ja koottua tähän työhön.”

Strategian toteutukseen liittyvät myös seuraavat lainaukset, jotka kertovat, kuinka osallistujat toimivat omissa yksiköissään ohjelman innoittamina. Ensimmäisen ohjelman osallistuja kertoo omasta toiminnastaan näin:

”ohjelma oli ensimmäinen kunnon yritys yhtiön sisällä toteuttaa kehittämistä, jossa yhtiön todellinen johtaminen oikeissa raameissaan yhdistyy siihen, miten voisimme tätä yhtiötä kehittää ... näin pääsi kokemaan uudella tavalla sen, miten jokapäiväiseen työhönsä voi vaikuttaa...

...eniten ehkä omalla kohdalla korostui se seikka, että ihmisten kautta tämä homma sujuu ja siinä olen pyrkinyt toimimaan uudella tavalla: olen ottanut aikaa lähestyä tiettyjä ihmisiä ihan ilman mitään varsinaista syytä enemmänkin sellaisella ajatuksella, että onko jotain, mistä minun pitäisi tietää tai jotain, jossa voin auttaa, eikä niin, että menen vasta silloin puhumaan, kun joku tietty asia on ajankohtainen”

Toisen ohjelman osallistuja kertoo samantapaisesta lähestymistavasta omalla kohdallaan ja kuvailee, kuinka ohjelmaan osallistuminen vaikutti hänen työorientaatioonsa:

”olen huomannut, että olen pyrkinyt enemmän keskustelemaan ...ajattelen, että minun työtäni ei ole vain laskea numeroita, kirjoittaa papereita ja hinnoitteluohjeita, ettei se ole vain tällaisten konkreettisten asioiden tuottamista, vaan sekin on työtä, että juttelen eri asioista työtovereiden kanssa, työtehtävistä ja problemeista olen kyllä alkanut keskustella enemmän...

...keskusteleminen on osa strategiaproessin maastouttamista, ettei se vain jää kuolleeksi kirjaimeksi ...ei siis niin, että otan esille mitä [yhtymän] strategia on paperilla ja totean, että näin se on, vaan se tulee esille ihan näiden normaalien työasioiden yhteydessä... se on

tavallaan sellainen jatkuvampi prosessi, että jotkut asiat on paremmin sisäistetty ja niitä käytetään linjaamistrategioina”

Tulkitsen tätä lainausta niin, että henkilö on johdon kehittämisohjelman työskentelyn myötä sisäistänyt strategisen toimijuutensa ja kertoo toteuttavansa sitä hyväksi kokemallaan keskustelevalle tavalla omassa yksikössään.

### **5.2.3. Ylimmän johdon puheenvuorot ja niistä seuranneet keskustelut**

Jokaisessa moduulissa sitä isännöivä ylimmän johdon edustaja valmisti puheenvuoron, jossa hän kertoi joko oman yksikkönsä toiminnasta tai jostain koko yhtiötä koskevasta ajankohtaisesta asiasta. Puheenvuorot kirjoittivat yleensä vilkkaan keskustelun. Johto ei osannut ennalta arvioida, kuinka vuorovaikutteiseksi ohjelman moduulit tulisivat muodostumaan. Henkilöstöjohtaja kertoi haastattellessani häntä, miten hän tulkitsi johdon jäsenten kokemuksia osallistumisesta eri moduuleihin:

”... sen voi sanoa, että jokaisen moduulin jälkeen, kun tapasin hallituksen [yhtymän operatiivisen johtoryhmän] jäseniä jotka olivat olleet siellä isäntinä, niin kyllä he silmät loistaen kertoivat, kuinka hyvä kurssi ja kuinka hyviä ajatuksia ja kuinka nyt ollaan oikeilla jäljillä ... jopa kiittelivät sellaisia tiukoja keskustelujakin mitä käytiin.”

Osallistujat haastoivat keskusteluissa ylimmän johdon tarkentamaan strategisia linjauksiaan, määrittelemään visiot ja mission. Tällainen ylimmän johdon toiminnan kyseenalaistaminen osoittaa, että osallistujat kokivat sen velvollisuudekseen ja tekivät avauksia strategisina toimijoina. Eräs osallistujista kertoi myöhemmin minulle istuessamme vierekkäin illallisella päätösmoduulin yhteydessä, kuinka hän yllätti itsensäkin oivaltamalla, ettei voi vain odottaa ohjeita ylhäältä, vaan häneltä odotetaan ja edellytetään, että hän itse käyttää harkintaa ja tekee valintoja.

Ihmisten pitää päästä osaltaan työstämään strategiaa tavalla tai toisella voidakseen sisäistää sen ja sitoutua siihen. Johdon kehittämisohjelmaan osallistuvilla avainjohtajilla oli tarve haastaa johto yhteistyöhön määrittelemään yrityksen arvot ja tulevaisuuden visiot ja luomaan strategia niiden toteuttamiseksi. Strategia ja yhtymän suunta kirkastuivat johdon kehittämisohjelmaan osallistuville vasta vuorovaikutteisessa työskentelyssä. Tämä vahvistaa jälleen kerran sen, kuinka helposti strategian ja operatiivisen toiminnan välille kaikista ylimmän johdon hyvistä pyrkimyksistä ja tahdosta huolimatta syntyy kuiluja riittävän konkreettisen vuorovaikutuksen puuttuessa. Näyttää siltä, että yksilöiden kehittämiseen tarkoitettu ohjelma muodostuu tärkeäksi strategian käytännöksi, jossa osallistujat vahvistavat omaa strategista toimijuuttaan.

Ohjelman myötä strategia kirkastuu, se sisäistetään, se konkretisoituu projektityöskentelyssä, siihen sitoudutaan yhdessä tekemällä.

Yksi mieleenpainuva tilanne syntyi kolmannen ohjelman viimeisen moduulin aikana. Strategia-asiantuntija provosoi pohdiskelun kyseenalaistavan ajattelun ja keskustelun merkityksestä yhtymän uudistumiselle. Pohdiskelu innosti avainjohtaja-osallistujat rajoja rikkovaan ideointiin. Eräs osallistuja lausahi, että ”meidän pitäisi yhtymässä panostaa vakavasti tutkimusresursseja siihen, mitä muuta kuin paperia ja kartonkia voisimme tuottaa puukuiduista; voisimmeko esimerkiksi luoda uusia materiaaleja tai uusia lääkeaineita tai jotain muuta kerta kaikkiaan perinteisestä tuotteistostamme poikkeavaa”. Tuokion kuluttua paikalle saapui ylimmän johdon jäsen, joka halusi käydä eräänlaista loppukeskustelua osallistujien kanssa. Hän oli valmis vastaanottamaan kysymyksiä strategiasta ja vastaamaan niihin koko johdon puolesta. Henkilö, joka juuri oli ehdottanut ryhtymistä ennen näkemättömiin tuoteinnovaatioihin yhtymän uudistumisen ja tulevan menestyksen vuoksi, muotoili idean nyt kysymykseksi ylimmän johdon edustajalle: ”Olemmeko tarttuneet tällaiseen ”out-of-the-box” ajatteluun tutkimuksissa ja tuotekehittelyssä tai onko meillä tämänsuuntaisia suunnitelmia?” Johdon jäsen totesi kuivasti, että ”ei nyt ihan tuon suuntaisia polkuja ole tarpeen etsiä, töitä on riittämiin näillä perinteisillä alueilla, jättäkää tällaiset pohdinnat vain rauhassa meidän – johdon – huoleksi”. Tällainen reaktio tyrmistyi koko avainjohtaja-osallistujien joukon. Tunnelma latistui moisesta reaktiosta, ja seuraavan tauon aikana ihmiset supisivat keskenään, kuinka pettyneitä he olivat ylimmän johdon edustajan torjuvaan vastaukseen. Sittemmin, noin viisi vuotta tuon episodin jälkeen metsäteollisuus alkoi kiihtyvällä tahdilla työskennellä luodakseen juuri mainitun kaltaisia innovaatioita.<sup>8</sup> Ideaan tarttuminen ja sen eteenpäin vieminen jo silloin, kun se ensi kerran esitettiin, olisi voinut ratkaisevasti jouduttaa kohdeyrityksen ja koko toimialan uudistumista.

Jotkut ylimmän johdon jäsenet ottivat avainjohtaja-osallistujien kyseenalaistukset vastaan avoimemmin ja ennakoluulottomammin kuin toiset. Kyseenalaistavien ideoiden ja ajatusten torjuminen taas heikensi avainjohtaja-osallistujien strategisen toimijuuden kokemusta. Osallistujien aloitteesta toteutui kuitenkin ohjelmassa jotain ennalta suunnittelematonta, mikä osoitti ylimmän johdon halukkuuden vastaanottaa alhaalta päin tulevia ehdotuksia. Ehdotus visio- ja missiotyöpajoista on esimerkki tällaisesta aloitteesta, jonka myötä ohjelma sai yhden uuden, elävän työskentelytavan.

---

<sup>8</sup> Vrt. aiheeseen liittyvä kuva Metsäteollisuus ry:n edustajan Jukka Halosen esitelmästä 17.4.2012 tämän teoksen Liitteet -osiossa sivulla 185.



#### 5.2.4. Visio- ja missiotyöpajat

Pioneerien ohjelman alkupuolella virinneiden strategiaa ja yhtymän tulevaisuutta koskevissa keskusteluissa osallistujat esittivät toivomuksen, että järjestäisimme myöhempien moduulien aikana yhtymän visiota ja missiota pohdiskelevia työpajoja. Niissä he pääsisivät yhdessä moduulin isännän kanssa miettimään yhtymän visioita ja missiota ja ilmaisemaan ne tunnuslauseenomaisesti.

Työpajat osoittautuivat mielenkiintoisiksi. Niihin osallistuneet kokivat päässeensä vaikuttamaan lopullisiin sananmuotoihin, jotka fuusiossa syntyneen Stora Enson mission ja vision määrittelyyn kirjattiin. Seuraava lainaus edustaa useita samankaltaisia kommentteja, joita sain kuulla haastattelujen yhteydessä :

”Positiivista oli se, että kun kurssin aikana paneuduttiin niihin missio-visio -pohdintoihin, niin selvästi vaikutti siltä, että se lopullinen sananmuoto oli aika samanlainen kun meidän ryhmämme esittämä.”

[avainjohtaja-osallistuja, toinen ohjelma]

Näitä mission ja vision artikulointiin syventyviä työpajoja järjestettiin kaikissa kolmessa ohjelmassa. Ne olivat hyvin ajankohtaisia toisessa ja kolmannessa ohjelmassa, kun fuusiossa syntyneitä uutta yhtymää ryhdyttiin rakentamaan. Edellä esitetyn lainauksen kaltaisia kommentteja esiintyy myös muihin ohjelmiin osallistuneiden haastatteluissa, joten osallisuuden ja vaikuttamisen kokemus ei jäänyt yksittäiseksi. Missio- ja visiotyöpajat vahvistivat siis osallistujien strategisen toimijuuden kokemusta.

Myös toimitusjohtaja tunnusti arvojen, mission ja vision määrittelyn fuusion yhteydessä hyödylliseksi, vaikka tulkintani mukaan hän ei vielä Enson 125-vuotisjuhlien aikana pitänytkaan tehtyä työtä arvojen määrittämiseksi erityisen merkittävänä. Näin hän pohti haastattelussa arvojen, mission ja vision luomista:

”Tärkeintä on se vuorovaikutus, että ihmiset ovat osallistuneet... Tärkeätä, että he ovat olleet mukana vaikuttamassa ja ihmiset saadaan mukaan samaan perussuuntaan. Lopullisia sananmuotoja paljon tärkeämpää on, että peijakkaan paljon ihmisiä tekee joukolla sitä [luomistyötä] ja saadaan porukka yhteisiin talkoisiin, saadaan loppumaan keskinäinen kyräily... nyt minusta tuntuu, että meillä on selkeät tavoitteet, että miten tästä eteenpäin.”

Ihmisten kokemus päästä vaikuttamaan syntyi myös niiden lukuisten hetkien aikana, jolloin ohjelma tarjosi mahdollisuuksia vapaamuotoiseen

kanssakäymiseen. Vapaamuotoinen seurustelu, eli jutustelu hyvän-  
tahtoisen kontaktin ylläpitämiseksi, on ihmisten välisen vuorovaikutuksen  
perusrituaali, joka luo keskustelukumppaneiden välistä solidaarisuutta  
(Collins 2006:78).

### 5.2.5. Vapaa sosiaalinen kanssakäyminen

Ohjelman aikana tarjoutui runsaasti erilaisia tilaisuuksia vapaamuotoiseen  
sosiaaliseen kanssakäymiseen aamiaisten, kahvitaukojen, lounaiden ja  
illallisten yhteydessä. Erityisesti avainjohtajien toimijaryhmä eli  
varsinaiset osallistujat ehdivät tutustua toisiinsa erittäin hyvin vuoden  
kestävän ohjelman aikana, kun yhteisiä tapaamisia kertyi kaiken kaikkiaan  
21 päivää. Lisäksi strategiaprojektiryhmät saattoivat kokoontua  
kasvokkain ohjelman moduulin välissäkin, vaikka kiireen keskellä monet  
hyödynsivät modernin teknologian tarjoamia mahdollisuuksia pitää  
puhelin- tai videokokouksia.

Johdon edustajat vaihtuivat moduulista toiseen, mutta osallistujien  
perusjoukko pysyi samana kunkin ohjelman ajan. Näin heidän keskinäinen  
yhteisöllisyytensä pääsi kehittymään ja vahvistui moduuli moduulilta.  
Yhteisöllisyyden lujittumisen myötä avainhenkilö-osallistujien kollektiivinen  
voima vahvistui ja sen nojalla he saattoivat rohkeasti käydä  
haastamaan johtoa kysymyksillään. Puhuessaan joukkojensa edessä  
johdon edustajat kokivat osallistujien kysymysten tulituksen yksin.  
Osallistujat tulkitsivat heidän esiintymistään tiukasti kaikin aistein: he  
rekisteröivät tarkoin jokaisen sanan, kuuntelivat äänensävyjä herkällä  
korvalla ja seurasivat kehon eleitä silmä tarkkana. Kun ylimmän johdon  
edustajat osallistuivat vapaamuotoiseen ohjelmaan, heille tarjoutui  
tilaisuus tutustua ihmisiin, keskustella ja solmia henkilökohtaisia suhteita  
osallistujiin.

Strategiakokouksia käsittelevä tutkimus (Jarzabkowski & Sillince 2007)  
on tunnistanut vapaamuotoisen keskustelun avaamat mahdollisuudet. Kun  
muodollisuus siirtyy syrjään, ilmapiiri vapautuu, ihmiset uskaltavat lausua  
ehdotuksia ja mielipiteitä ilman, että niistä täytyy kantaa välitöntä  
vastuuta jossain muodollisessa roolissa. Tällaisissa keskusteluissa  
tarjoutuu tilaisuuksia luovaan ajatusten vaihtoon, joka voi tuottaa uusia  
ideoita ja oivalluksia.

Virallisen ohjelman ulkopuolella tapahtunut vapaamuotoinen kanssa-  
käyminen tarjosi ennen muuta arvokkaan tilaisuuden antoisaan  
yhteyksien ja suhteiden solmimisen niin osallistujien kesken kuin heidän  
ja ylimmän johdon jäsenten välillä. Seuraavanlaisia kommentteja esiintyy  
runsaasti kaikissa ohjelman osallistujien kanssa tekemissäni haastateluissa:

”tärkeätä oli huomata, että johto välittää ja haluaa aidosti  
keskustella. Parhaiten keskustelu luontui, kun istuttiin iltaa

yhdessä. Silloin oli mahdollisuus sukeltaa syvemmälle johonkin bisneksen asiaan.”

[avainjohtaja-osallistuja, toinen ohjelma]

”kollegoiden kanssa kehittyi hyvä suhde ... suhde yhtymään on ehdottomasti kehittynyt positiiviseen suuntaan. Pääsee ylimmän johdon kanssa keskustelemaan ja selvästi on tunne, että pääsee jakamaan ja ihan selkeästi vaikuttamaan, miten asioita nähdään ja millaisia päätöksiä syntyy. Oma sitoutuminen firmaan vahvistui.”

[avainjohtaja-osallistuja, kolmas ohjelma]

Kommentit kertovat vahvasta myönteisestä kokemuksesta, jossa on läsnä hyvien suhteiden rakentuminen, oman minuuden ja strategisen toimijuuden vahvistuminen.

Vapaamuotoisen seurustelun yhteydessä ihmiset osoittavat huomiota toinen toisilleen, ja samalla he ikään kuin asettuvat toisen asemaan (Mead 1934). Tämä tapahtuu kokonaisvaltaisen kehollisen läsnäolon myötä: olemme kaikin aistein virittyneet toiseen. Koemme tällaisen tilanteen hyvin palkitsevana, ja se on omiaan vahvistamaan minuuttamme (Collins 2006:78). Ajatus kahvitaukojen jutustelun ja lounaskeskustelujen suuresta merkityksestä saattaa vaikuttaa liian painokkaalta. Jokainen meistä voi kuitenkin varmasti palauttaa mieleensä vastaavanlaisen kohottavan tunteen omakohtaisesta kokemuksesta vapaamuotoisen sosiaalisen kanssakäymisen tilanteessa.

## **5.2.6. Käytänteiden tarjoaman vuorovaikutuksen seuraukset**

Oheisessa taulukossa yhdistän käytänteet ja niistä seuranneet vaikutukset. Taulukko paljastaa, että strategiaprojekteilla oli kattavaa vaikutusta: ne loivat virittyneisyyttä ja vastavuoroisuutta sekä rakensivat tasaver-taisuutta ja tarjosivat mahdollisuuksia töiden tulosten toteuttamiseen. Kuten taulukosta ilmenee, useilla käytänteillä oli yhtä aikaa monenlaisia vaikutuksia. Tämä havainto kertoo, kuinka vuorovaikutuksen seuraukset kietoutuvat toisiinsa. Erittelen seuraavaksi yhteenkietoutumista ja strategisen toimijuuden rakentumista.

Taulukko 6. Käytänteiden vaikutukset

	VAIKUTUKSET			
KÄYTÄNTEET	virittyneisyyttä luovat	vastavuoroisuutta korostavat	tasavertaisuutta rakentavat	toimintamahdollisuuksia luovat
kutsumenettely	•			
strategiaprojektit	•	•	•	•
ylimmän johdon puheenvuorot ja niistä seuranneet keskustelut		•		
visio-missio työpajat	•	•		
vapaa sosiaalinen vuorovaikutus		•	•	

#### *Virittyneisyyttä luovat käytänteet*

Kutsumenettely viritti osallistujien odotukset johdon kehittämisohjelmasta etukäteen verrattain korkealle. Moni koki kutsun ohjelmaan merkinä siitä, että hän kuuluu yhtiön avainhenkilöihin ja on siten tärkeä ja merkityksellinen organisaation jäsen. Useimpien kohdalla ohjelmaa kohtaan virittyneet odotukset täyttyivät, vaikka pettymyksiäkin koettiin. Vapaa sosiaalinen kanssakäyminen vahvisti osallistujien henkilökohtaista merkityksellisyyden kokemusta ja loi henkilökohtaista virittyneisyyden tunnetta (Kahn, 1992). Vuorovaikutus visio- ja missiotyöpajoissa keskittyi koko organisaation perustehtävän ja tulevaisuuden päämäärien konkreettisten muotoilujen aikaansaamiseen yhdessä. Myös tämä vahvisti virittyneisyyttä, sillä ihmiset kokivat saaneensa tilaisuuden ilmaista aidosti itseään (Kahn, 1992). Näiden kolmen käytänteen – kutsumenettelyn, visio- ja missiotyöskentelyn sekä vapaan sosiaalisen kanssakäymisen – myötä osallistujien strateginen toimijuus ja sitoutuminen yhtiöön vahvistuivat.

#### *Vastavuoroisuutta korostavat käytänteet*

Kutsu ohjelmaan koettiin myös mahdollisuudeksi päästä osallistumaan yhtiön strategiaa koskeviin keskusteluihin (Westley, 1990). Koska ylin johto oli tiiviisti mukana ohjelmassa, kutsu merkitsi mahdollisuutta kohdata johdon jäseniä kasvoista kasvoihin ja päästä siten heidän kanssaan suoraan keskusteluyhteyteen. Kutsussa kuultiin ohjelmaan tulevia etukäteen, kun heidän odotuksiaan kyseltiin ja heitä pyydettiin ehdottamaan aiheita strategiaprojekteihin.

Strategiaprojektien aiheiksi myös valikoitui osallistujien ehdotuksia, vaikka kaikkien ajatuksia ei voitu yhtä lailla ottaa huomioon töiden

lopullisia otsikoita muotoiltaessa. Työskentely projektien parissa tarjosi mahdollisuuksia aitoon ajatusten vaihtoon ylimmän johdon kanssa, kuten myös ylimmän johdon esityksiä seuranneet keskustelut. Vaikka keskustelut eivät joka kerta vieneet yhteistä ajattelua eteenpäin, eivätkä varsinkaan strategiaa haastavat tai kyseenalaistavat ideat saaneet aina vastakaikua ylimmän johdon edustajilta, osallistujat kokivat tulleen kuulluiksi. Tämä kertoo vastavuoroisuuden toteutumisesta. Toimijuus rakentuu keskusteluprosessin myötä, kun siihen osallistuvat henkilöt uppoutuvat jollain ajan hetkellä yhdessä rakennettuun toimintatilanteeseen (Emirbayer & Mische 1998).

#### *Tasavertaisuutta rakentavat käytänteet*

Vapaa sosiaalinen kanssakäyminen tarjosi tasavertaisuutta luovia tilanteita. Johto ja heille raportoivat avainjohtaja istuivat rinta rinnan aamukahvilla, lounailla ja illallisilla. Kahvitauoilla ihmiset vaihtoivat ajatuksia niin tärkeistä yhtiön asioista kuin aivan tavallisista arkiasioistakin. Myös strategiaprojektien aikana tietyissä työryhmissä syntynyt vuorovaikutus ja keskustelut ylimmän johdon jäsenten ja avainjohtajien kesken rakensivat tasavertaisuutta ja lyhensivät valtaetäisyyttä. Kaikkien kohdalla ei näin käynyt, sillä osa johdon jäsenistä ei ehtinyt toimimaan tai onnistunut tehtävässään strategiaprojektin ohjaajina.

#### *Toteuttamismahdollisuuksia luovat käytänteet*

Strategiaprojekteissa osallistujille tarjoutui tilaisuus syventyä yhtiön kannalta keskeisiin strategisiin kysymyksiin. Kaikki eivät suoraan päässeet soveltamaan omaa kokemustaan ja ydinosaamistaan strategia-työryhmissä, mikäli projektin aihe ei niitä läheisesti sivunnut. Projektitöiden tavoitteena oli kuitenkin tuottaa konkreettisia toimenpidesuosituksia ja tarjota mahdollisuuksia niiden toteuttamiseen. Näin tapahtui usean työn osalta. Toimijuutta rakentaa vahvasti juuri tulevaisuuteen suuntautuvien toimintaratkaisujen ideointi ja tilaisuus niiden toimeenpanemiseen (Emirbayer & Mische, 1998).

### **5.3. Strategisen toimijuuden rakentumisen olosuhteet ja dynamiikka**

#### **5.3.1. Rakentumisen yleiset olosuhteet**

Ohjelman keskiössä olivat yhtymän kehittäminen ja yhtymän tulevaisuus, strategiset kysymykset, jotka kiinnostivat ja koskettivat kaikkia mukana

olevia, ja siten yhdistivät heitä toisiinsa. Osallistujien joukko oli rajattu, kuka tahansa ei saanut kutsua. Kyse oli siten selkeästi valikoidusta joukosta ja tämä oli omiaan värittämään avainjohtajien ryhmän kokemusta siten, että he tunsivat olevansa tärkeässä ja velvoittavassa roolissa. Yhdessä työskentely tapahtui kasvokkain, jolloin vuorovaikutus oli rikasta, sillä koko inhimillinen aistivalikoima oli käytettävissä viestinnässä.

### **5.3.2. Käytänteiden sosiaaliset ulottuvuudet**

Johdon kehittämisohjelman käytänteisiin liittyi monipuolinen sosiaalisen vuorovaikutuksen ulottuvuus. Osallistujia lähestyttiin etukäteen. Heidän mielipidettään kysyttiin strategiaprojektien aiheista. Jokainen moduuli tarjosi runsaasti tilaisuuksia keskusteluun. Strategiaprojekteissa ryhmät tekivät töitä sekä keskenään että ylimmän johdon kanssa. Ryhmän haastateltavina saattoivat olla muutkin johdon jäsenet kuin oma mentori, joten ryhmän jäsenille syntyi kontakteja useampien johdon jäsenten kanssa.

Kaikki ylimmän johdon jäsenet osallistuivat ohjelmaan tavalla tai toisella: mentoreina, puheenvuoron esittäjinä, keskustelijoina, moduulien isäntinä, strategiaprojektien kommentaattoreina. Näin johdon jäsenten ja osallistujien välillä syntyi toistuvia kasvotusten kohtaamisia, joissa osapuolet saattoivat tutustua toisiinsa, vaihtaa ajatuksia ja luoda henkilökohtaisia yhteyksiä. Toistuvien tapaamisten ansiosta ihmiset oppivat myös tulkitsemaan toistensa ilmaisutapoja – mitä kukin tarkoittaa tietyillä sanoilla ja eleillä – ja siten heidän keskinäinen yhteisymmärryksensä kehittyi.

### **5.3.3. Käytänteiden materiaaliset ulottuvuudet**

Moduulit järjestettiin korkeatasoisissa kokoushotelleissa eri puolilla Suomea, Ruotsia ja Eurooppaa. Myöhemmin tulivat mukaan kuvaan myös muut maantieteelliset alueet, joissa yhtymällä oli laajenevaa toimintaa, kuten Pohjois-Amerikka ja Kiina. Kokouspaikkojen hyvä laadullinen taso viestitti osaltaan ohjelman ja vuorovaikutuksen tärkeyttä: mikä tahansa ei käynyt, vaan tarkoitukseen oli varattu hyvin toimivat, rauhalliset tilat, joissa osallistujat voivat keskittyä ohjelman aiheisiin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tasokkaiden hotellien tarjoamat mukavuudet myös kompensoivat jossain määrin hankaluutta, jota matkustaminen joskus pitkienkin etäisyyksien taakse aiheutti. Epämuodollinen pukeutuminen puolestaan loi rennon vapaan vuorovaikutuksen ilmapiirin.

Kokoustilojen istumajärjestys rakennettiin siten, että osallistujat istuivat pienissä pöytäryhmissä. Näin he saattoivat tarvittaessa nopeasti vaihtaa ajatuksia keskenään toisiansa kohden kääntyen. Vapaamuotoiset

pöytäryhmät pyrittiin myös järjestämään sillä tavoin joustaviksi, että osallistuja pystyi kääntymään tuolissaan nähdäkseen puhujan kasvot, kun joku esityksen tai yleisen keskustelun aikana esitti kommentin tai kysymyksen. Vaikka tämä järjestely ei aivan kaikissa tiloissa täysin onnistunut, istumajärjestyksellä tahdottiin aina mahdollisuuksien mukaan tarjota tilaisuus henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen kasvoista kasvoihin.

#### **5.3.4. Käytänteiden keholliset ulottuvuudet**

Hyvin tärkeällä sijalla ohjelmissa oli fyysisesti samassa tilassa kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Ihmiset saattoivat kokea toinen toisensa kokonaisina kehollisina olentoina. Kehollinen läsnäolo tarjoaa mahdollisuuden viestintään kaikilla aisteilla. Se mahdollistaa ihmisten välisen energian esteettömän virtaamisen. Puhujan ilmeiden, kehon asennon, äänensävyyn ja äänenpainojen seuraaminen ja niiden tulkinta sanallisen viestinnän yhteydessä monipuolistavat ja tarkentavat kuulijan tulkintamahdollisuuksia. Osallistuja voi kuulijana, näkijänä ja kokijana kokonaisvaltaisesti tarkkailla, kuinka kehollinen viestintä tukee sanallista viestintää, onko kehon kieli linjassa sanojen sisällön kanssa.

Tilaisuus välittämään kysymysten esittämiseen, sanojen merkitysten tarkentamiseen, luo yhteisymmärrystä vuorovaikutuksen edistäessä yhteistä tulkintaa esillä olevista asioista. Ilmapiirin vapautuessa toistuvien tapaamisten ansiosta osallistujat voivat myös hanakammin esittää eriäviä tulkintoja ja avata uusia, kyseenalaistavia näkökulmia, jotka saattavat myöhemmin osoittautua arvokkaiksi, vaikka niiden merkitystä ei tapahtumahetkellä aina vielä oivallettaisi.

#### **5.3.5. Strategisen toimijuuden rakentumista edistäviä ja estäviä tekijöitä**

Johdon kehittämisohjelma ja sen käytänteet tarjosivat foorumin, jossa ylin johto ja avainjohtajien toimijaryhmä saattoivat kohdata toisensa kollegoina ja ihmisinä. Ohjelma loi keskustelutilan, jossa molemmilla toimijaryhmillä oli tilaisuus tuoda esille yhtymän toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä seikkoja. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset avasivat mahdollisuuksia solmia yhtymän sisällä uusia suhteita ja syventää entuudestaan olemassa olevia. Ne loivat vahvan verkoston, johon osallistujat ja ylin johto saattoivat myöhemmin eri tavoin tukeutua.

Ylimmän johdon kyky ottaa roolinsa moduulien isäntinä, puheenvuorojen esittäjinä, keskustelijoina ja strategiatöiden mentoreina vaikutti suuresti siihen, miten avainjohtajien joukon jäsenten strateginen toimijuus vahvistui. Johdon myönteinen suhtautuminen osallistujiin, taito eläytyä

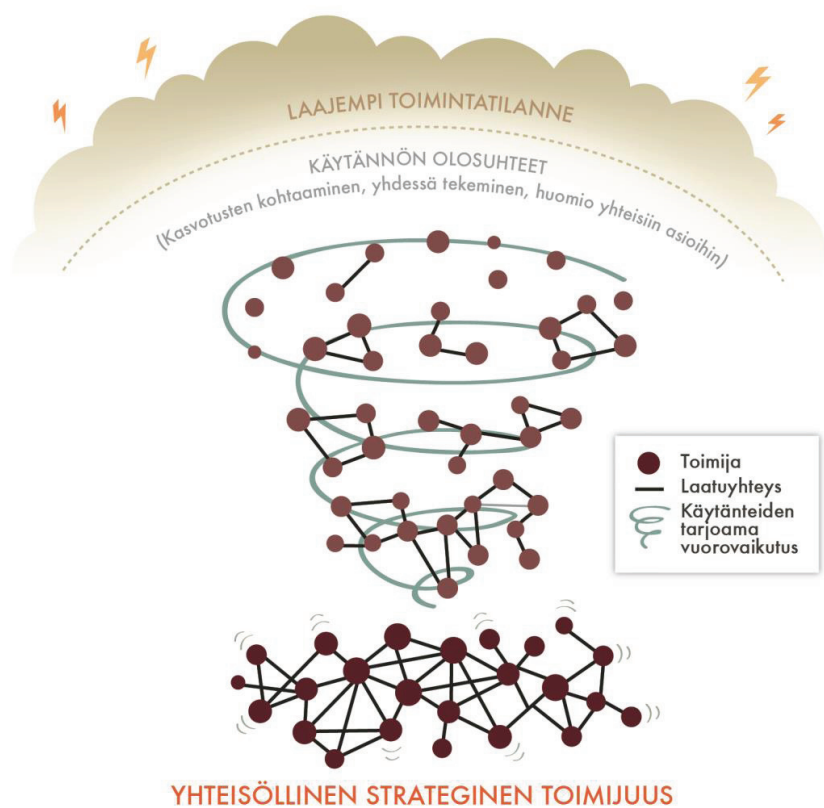
tilanteeseen ja halu antautua avoimeen keskusteluun vahvistivat osallistujien strategisen toimijuuden kokemusta. Avainjohtajien keskinäinen yhteisöllisyyden kokemus puolestaan vahvasti heidän kykyään ottaa aloite käsiinsä ja haastaa ylintä johtoa yhtymän toimintaa kyseenalaistavilla kysymyksillä.

Kun osallistujat kertoivat haastatteluissa kokemuksistaan ohjelmassa, selvästi vähemmälle huomiolle jäivät ohjelman substanssisisältö ja sen avaamat näkökulmat. Pääosin kokemukset ja elämykset, joista sain kuulla, liittyivät vuorovaikutukseen ylimmän johdon ja kollegoiden kanssa. Ohjelman sisältö kiinnittyi kuitenkin yhtymän ajankohtaisiin strategisiin aiheisiin, ja se loi ohjelmalle kehyksen, jonka puitteissa osallistujat saattoivat antautua yhteisöllistä strategista toimijuutta rakentavaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen syntymistä edistivät osaltaan myös ulkopuoliset asiantuntijat näkemyksillään ja provosoinnillaan. Huolehtimalla arkistien asioiden sujuvuudesta me ohjelman käytännön organisaattorit vapautimme puolestamme varsinaiset osallistujat keskittymään keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Oheinen kuva kokoa tässä luvussa esittämäni yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisen elementit kaavioksi, joka havainnollistaa elementtien välisen vaikutusketjun:

- 1) Organisaation laajempi toimintatilanne vaikuttaa organisaation vakiintuneisiin käytäntöihin ja niiden parissa työskenteleviin toimijoihin. Kohdeyrityksessä toimintatilannetta leimasi vahvasti meneillään ollut fuusio.
- 2) Käytännön olosuhteet ja toimijat puolestaan muovaavat käytänteitä. Tutkimukseni keskeisen tarkasteluareenan eli johdon kehittämisohjelman olosuhteet muovasivat niitä yhdessä tekemisen käytänteitä, joiden parissa toimijat vuorovaikuttivat. Myös toimijat muovasivat omalla panoksellaan käytänteitä. Tästä esimerkkinä laatujohtamisen herättämät kysymykset, joiden myötä ohjelman avainjohtaja-osallistujat kyseenalaistivat ylimmän johdon lausumia strategiasta ja joiden myötä myös ohjelma sai aivan uuden käytänteen, visio-missio -työpajat.
- 3) Yhdessä tekemisen käytänteet tarjoavat kehyksen vuorovaikutukseen, joka puolestaan mahdollistaa ihmisten aidon kohtaamisen ja laatuhyteyksien syntymisen. Kasvokkain kohtaamiset, kehollinen viestintä ja toistuvat yhdessä tekemisen käytänteet riittävän pitkällä jaksolla synnyttivät kohdeyrityksen ylimmän johdon ja avainjohtajien välillä sekä avainjohtajien kesken laatuhyteyksiä.
- 4) Yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu laatuhyteyksiä tuottavassa vuorovaikutuksessa.





Kuva 16. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen

Seuraavassa luvussa kuvaan tarkemmin yhteisöllistä strategista toimijuutta ja erittelen sen ulottuvuuksia.



## **6 Yhteisöllinen strateginen toimijuus Pioneerien, Sillanrakentajien ja Yhdistäjien ohjelmissa**

Tässä luvussa esittelen analyysieni tulokset, joiden perusteella väitän, että tutkimukseni tarkasteluajanjaksolla kohdeyrityksessä syntyi yhteisöllistä strategista toimijuutta. Aloitan kuvaamalla strategisen toimijuuden tilannekohtaisuutta. Sen jälkeen erittelen yhteisöllisen strategisen toimijuuden ulottuvuuksia ja kuvaan niiden ilmenemistä.

### **6.1. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen toimintatilanteen vaikutuksesta**

#### **6.1.1. Pioneerit**

Ensimmäinen ohjelma toteutui vuoden 1997 aikana siten, että aloitusjakso sijoittui tammikuulle ja viimeinen marraskuun loppuun. Samana vuonna yhtymän kasvu ja kansainvälistyminen etenivät, kun Enso osti saksalaisen Holtzmannin ja itävaltalaisen Schweighofin.

Ohjelma oli ensimmäinen laatuaan yhtymässä. Koskaan aikaisemmin yhtiö ei ollut järjestänyt vastaavanlaista sisäistä johdon kehittämisohjelmaa. Koskaan ennen ei yhtiössä ollut koottu yhteen avainhenkilöitä vastaavalla tavalla yli yksikkörajojen ja hierarkian eri tasoilta. Koskaan aiemmin ei yhtiö ollut järjestänyt foorumia, jossa työstiin tällaisella laajalla kokoonpanolla yhtymälle keskeisiä strategisia aiheita.

Ensimmäisen ohjelman avainjohtajien toimijaryhmään kuului useita henkilöitä, joilla oli kokemusta laatujohtamisen työpajoista ja vahva käsitys siitä, miten laatujohtamisen periaatteiden tulisi toteutua. Heidän mieliinsä oli iskostunut Enso Star -ohjelman itsearviointin kriteeristö kohta kohdalta. Kriteeristön kysymyslistassa pyydettiin aluksi arvioimaan, kuinka hyvin organisaation tarkoitus, tulevaisuuden visio ja siihen johtava strategia oli määritelty. Monen mielestä mikään niistä ei ollut yhtymässä riittävän hyvin artikuloitu ja viestitetty. Niinpä ohjelman avainjohtajajosallistajat haastoivat ylintä johtoa paneutumaan näihin kysymyksiin, vaativat niiden tarkempaa määrittelyä sekä halusivat itse osallistua tähän työhön.

”Siellä [johdon kehittämisohjelmassa] iskettiin kovasti tähän TQM-lähtöiseen johtamistapaan ... jotta tällainen kokonaisvaltainen laatujohtaminen saadaan läpi, niin se edellyttää, että johto on määritellyt sen strategian ja vision ja mission ja sitten

kommunikoinut sen riittävän laajalti. Tätä me painettiin siihen aikaan kovasti läpi ...”

[avainjohtaja-osallistuja]

Avainjohtaja-osallistujien joukko koostui jo hyvinkin keskeisillä avainpaikoilla toimivista henkilöistä. He tunsivat entuudestaan ylimpään johtoon kuuluvia, koska olivat työssään olleet näiden kanssa tekemisissä. Osa heistä oli myös keskenään tuttuja, sillä he olivat tavanneet toisiansa erilaisissa yhtymän toimintaan liittyvissä tilaisuuksissa. Siten heidän keskinäinen yhteisöllisyytensä tässä johdon kehittämisohjelman ryhmäkokoontamisessa rakentui varsin ripeästi. He lähtivät luontevan reippaasti haastamaan ylintä johtoa.

Yllä kuvaamistani syistä olen nimennyt ensimmäisen ohjelman Pioneerien ohjelmaksi. Ohjelma oli ensimmäinen laatuaan, osallistujat olivat tienraivaajia, jotka olivat sisäistäneet laatujohtamisen itsearviointin kysymyslistan, ja se sai heidät haastamaan ylimmän johdon. Lisäksi ylimmän johdon tahtotila henki vahvaa uskoa kasvuun ja kansainvälistymiseen, ja seuraavana vuonna toteutunut suuri fuusio kajasti jo aihiona johdon pohdintoissa. Pioneerit -nimitys kuvaa ohjelman avainhenkilöryhmän toimijuutta, joka rakentui edellä kuvaamieni tilanneyhteyden tekijöiden, ohjelman tarjoaman vuoropuhelun sekä yhdessä työskentelyn vaikutuksesta.

### **6.1.2. Sillanrakentajat**

Toinen ohjelma alkoi vuoden 1998 tammikuussa ja päättyi seuraavan vuoden helmikuussa. Tälle vuodelle ajoittui Storan ja Enson fuusio, joka tuli julkisuuteen ohjelman puolivälissä kesäkuun alussa, kun toisen ohjelman strategiaprojektien väliraportointi oli käynnissä. Fuusio vaati ylimmän johdon huomiota ja siksi johdon jäsenet eivät pystyneet olemaan ohjelmassa mukana yhtä aktiivisesti ja intensiivisesti kuin aiemmin. Tämä puolestaan leimasi ohjelman ilmapiiriä ja keskustelua, jotka jäivät aika ajoin vaille terävyyttä.

Fusion tultua julkisuuteen päätettiin, että ohjelman jälkipuoliskolla kutsuttaisiin Storan ylimmän johdon jäseniä osallistumaan ohjelman moduuleihin. Osa heistä värvättiin strategiaprojektien kommentaattoreiksi ohjelman päätösmoduuliin. Oli luonnollista, että fuusion tapahduttua strategiaprojektit vesittyivät jossain määrin, sillä ne eivät enää voineet kytkeytyä samalla tavalla yhtymän strategiaan, joka fuusion myötä jouduttiin arvioimaan uudelleen. Näin strategiaprojektit ikään kuin pirstoutuivat fuusion jaloissa ja keskustelu niistä jäi lähinnä yleiselle tasolle kytkeytymättä tiukasti konkretiaan.

Ohjelmaa leimasi myös epävarmuus välivaiheessa, jossa odoteltiin Euroopan kilpailuviranomaisten hyväksyntää fuusiolle. Epävarmuuden piinaa kesti aina marraskuuhun saakka, eikä päätöksiä voinut tehdä saati

toimeenpanna ennen fuusion hyväksymistä. Toisaalta ohjelman moduulit tarjosivat osallistujille tilaisuuden keskinäiseen ajatustenvaihtoon. He tukivat toisiaan vaihtamalla tietoja siitä, mitä fuusioon liittyviä suunnitelmia oli tekeillä eri yksiköissä. Myös johdon edustajat pyrkivät mahdollisuuksien mukaan kertomaan kaavailuista suunnitelmista, mutta odoteltaessa fuusion hyväksymistä epävarmuus sitoi heidän kätensä ja kalvoi heitä siinä missä osallistujiakin. Ehkä tämä kaikille aiempia kokemuksia vaativamman fuusion synnyttämä jaettu epävarmuus, joka kalvoi kutakin organisaation jäsentä tasapuolisesti, lähensi eri toimijaryhmiä toisiinsa ja loi ihmisten välille tasavertaisuuden tunnetta.

Edellä kuvaamani piirteiden perusteella olen nimennyt toisen ohjelman Sillanrakentajien ohjelmaksi, sillä osallistujat joutuivat epävarmuuden keskellä tavallaan väliinputoajiksi ja taipuivat kuin sillaksi vanhan Enson ja uuden Stora Enson välisessä luovassa siirtymävaiheessa.

Kaikesta huolimatta osallistujat kokivat ohjelman tarjoaman vuoro-vaikutuksen antoisaksi, kuten seuraavat lainaukset osuvasti kuvaavat:

”tärkeätä oli huomata, että johto välittää ja haluaa aidosti keskustella. Parhaiten se keskustelu luontui, kun istuttiin iltaa yhdessä. Silloin oli mahdollisuus sukeltaa syvemmälle johonkin bisneksen asiaan.”

”...ei puhuta siitä oliko kokemus hyvä vai huono, se oli erittäin hyvä”

Vaikka kokonaiskokemus muodostuikin myönteiseksi ja voimaannuttavaksi, Sillanrakentajien ohjelmaa leimasi suuresti fuusion epävarmuus, ja sen myötä osallistujien eteen tuli myös rosoisia kokemuksia ja pettymyksiä. Yksi sellainen syntyi strategiatöiden pirstaloitumisesta, kun fuusion jälkeen muodostuneen yhtiön strategiaa piti tarkentaa ja sen vuoksi ennen fuusiota määritellyt strategiatöiden aiheet menettivät osin kantavuuttaan.

### **6.1.3. Yhdistäjät**

Kolmas ohjelma toteutui fuusiossa syntyneen uuden yhtymän Stora Enson ensimmäisenä virallisena toimintavuotena huhtikuusta 1999 vuoden 2000 maaliskuuhun. Tuolloin kahden fuusioituneen yhtiön tiivistähtinen integrointi oli kiivaimmillaan ja leimasi luonnollisesti myös johdon kehittämishojelman tunnelmia.

Osallistujat, joita kutsuttiin ohjelmaan kattavasti organisaation eri tahoilta, tulivat mukaan myönteisen odottavin mielin. He oivalsivat, että ohjelma tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden monipuoliseen kanssakäymiseen yli vanhojen yhtymärajojen sekä tilaisuuden vaikuttaa uuden yhtymän rakentamiseen.

Tässä ohjelmassa oli samanlaista pioneerihenkeä kuin ensimmäisessä ohjelmassa. Nytkin osallistujiksi valikoitui useita vahvoja avainhenkilöitä, joilla oli kokemusta ja varmuutta sekä rohkeutta ja halua aktiivisiin avauksiin. Olen nimennyt tämän kolmannen ohjelman Yhdistäjien ohjelmaksi. Nimi luonnehtii integraation alkuvaihetta ja ohjelman työskentelyilmapiirissä vahvana virinnyttä tahtotilaa. Seuraavat lainaukset kuvaavat tätä ilmapiiriä ja sen heijastusvaikutuksia:

”Tämä fuusio loi uuden yhtymän. Sen suhteen olen yrittänyt tehdä parhaani kaikissa keskusteluissa, että puhutaan yhdestä yhtymästä... siihen olen yrittänyt vaikuttaa ja rohkaista muutokseen”

”oli sellainen rakentamisen draivi ja raivokkuuskin, että patisteltiin ylintä johtoa puhumaan asioista avoimesti ja käsiteltiin työn alla olevia arvoja kriittisestikin. Ehkä tuli esille sellainen voimakas halu päästä eteenpäin tässä yhdistymisessä. Sitä se oli se huuto ja vaatimus, että johdon pitää näkyä ja liikkua ja kertoa näistä asioista ja olla joukkojen edessä.”

”uskoisin, että kun kukin meistä osallistujista palasi omaan yksikköönsä kurssimoduulin jälkeen, niin voidaan sanoa, että sitä kautta sadat ja tuhannet eri puolilla yhtymää saivat vaikutteita meidän kokemuksistamme. He kuulivat uutisia, kun kerroimme vaikutelmistamme ja tunnelmistamme ...he saivat tuntumaa siihen, miten fuusio etenee.”

## **6.2. Yhteisöllinen strateginen toimijuus emotionaalisen, kognitiivisen ja sosiaalisen ulottuvuuden valossa**

Luvussa 5 kuvasin johdon kehittämisohjelmien käytänteitä. Esittelin mahdollisuuksia, joita ne avasivat strategisen toimijuuden rakentumiselle kohdeyrityksessä. Aineiston tarkempi analyysi tuotti oivalluksen, että johdon kehittämisohjelmissa oli syntynyt yhteisöllistä strategista toimijuutta. Analyysi toi esille kategorioita, jotka luonnehtivat strategista toimijuutta tutkimukseni kohdeyrityksessä *yhteisöllisyyden, tunne-energian* ja *ymmärryksen* ulottuvuuksilla. Yhteisöllisyys kuvaa sosiaalista ulottuvuutta, tunne-energia emotionaalista ulottuvuutta ja ymmärrys kognitiivista ulottuvuutta yhteisöllisessä strategisessa toimijuudessa. Ulottuvuudet kietoutuvat yhteen ja vahvistavat toinen toistaan. Tunne-energia on keskeisellä sijalla. Erittelen seuraavaksi, millaisista tekijöistä nämä ulottuvuudet rakentuvat ja miten ne ilmenevät.

### 6.2.1. Tunne-energia – emotionaalinen ulottuvuus

Tunne-energia, emotionaalinen lataus, oli vahvasti läsnä johdon kehittämisohjelmissa. Havaitsin sen jo osallistuessani Pioneerien ohjelmaan. Se ilmeni ilmapiirissä aistittavana energiana, innostuksena, ilona, kannustuksen henkenä, rohkeuden tuntona. Osallistujat ilmaisivat mielihiteitään avoimesti, tekivät rohkeasti aloitteita, suhtautuivat lämminkisesti toisiinsa ja käyttäytyivät rennosti ja vapautuneesti. Havainto tallentui mieleen kasvojen ilmeistä jäävinä muistikuvina, äänensävyinä ja kehossa tuntuvana myönteisenä resonanssina. Tämä henkilökohtainen kokemus herätti minut alun pitäen pohtimaan johdon kehittämisohjelman yhteydessä kehkeytyvän energian ja innostuksen strategista merkitystä.

Haastatellut kuvailivat johdon kehittämisohjelmista saamiaan kokemuksia tavoilla, jotka suoraan viittasivat tunne-energian olemukseen.

”Ohjelmasta saattoi ammentaa paljon [kun pääsi vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa] ... porukka oppii tuntemaan toisensa, hitsautuu hyvin yhteen ja samalla oppii tuntemaan myös omia ongelmiansa... kun on aikaa istua ja jutella, kun löytyy se yhteinen puheenaihe ... ja sitten kun pääsee sen tietyn kynnyksen yli .... niin loppujen lopuksi löytyi paljon sellaista yhteistä, ei se vaadi muuta kuin omien rajojen murtamista, että huomaa, kuinka samanlaisia ongelmia muillakin on, samat mahdollisuudet ja samat uhkat ... sanoisin, että hirmuisen paljon oppii toisten sisimmästä.

...muistan yhden saunaillan, kun NN oli mukana, eikä meinannut saunaillasta tulla lainkaan loppua! ...kyllä se oli positiivista, ja hyvin paljon se edellyttää niiltä ylimmän johdon jäseniltä, että ne tulevat yhden askeleen alaspäin, kaverina kaverien joukkoon. Ja osoittavat, että ovat täällä nyt juttelemassa ja kertoilemassa ja niin pois päin...”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjien ohjelma]

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa johdon kehittämisohjelmien yhteydessä syntyi arvostuksen ja luottamuksen kokemus, joka viritti osallistujissa tunne-energian.

#### *Arvostus ja luottamus luovat tunne-energiaa*

Pioneerien ohjelma käynnistyi talvisissa tunnelmissa tammikuussa 1996 Vierumäen urheiluopistolla. Kokoonnuimme varsinaista ohjelmaa edeltävänä iltana epävirallisen tutustumisen merkeissä. Illan ja moduulin isäntänä toiminut ylimmän johdon edustaja toivotti yhtymän puolesta kaikki lämpimästi tervetulleiksi. Vaikka osa joukosta tuns toisensa entuudestaan, vapaamuotoinen tutustumisharjoite ryhmähengen luomiseksi puolsi paikkaansa. Strategiמודולista vastannut intialaistaustainen professori ohjasi meidät kaikki esittäytymään tavallisuudesta poikkeavalla tavalla.

Jokaisen tuli ensin piirtää itsestään kuva, joka ilmentäisi omaa työroolia ja henkilökohtaista suhdetta yhtiöön. Syvennyimme tehtävään kukin parhaamme mukaan pistäen peliin kaikki taiteelliset kykymme. Ympärillemme vilkuilun perusteella luomistyö näytti tuottavan värikkäitä ja särmikkäitä, selkeitä ja arvoituksellisia, sanalla sanoen kirjavia ja taiteellisesti hyvin vaihtelevan tasoisia visuaalisia esityksiä. Näitä taideteoksia tulkittiin sitten pareittain, jotka vuoroin kertoivat piirtämästään kuvasta toisilleen. Kuvien katselu ja tulkinta herättivät vilkasta keskustelua, jota hyväntahtoiset naurun remahdukset ja oivaltavat hymähdykset sävyttivät. Lopuksi varsinainen esittäytyminen tapahtui vierustovereiden kertoessa koko muulle joukolle toinen toisistaan piirroksiin ja niiden tulkintoihin tukeutuen.

Hauskalla vuorovaikutteisella esittelykierroksella jokainen saattoi persoonallisella tavalla raottaa muille sisäistä verhoaan kertomalla itsestään jotain olennaista ja tärkeää. Ketään ei kuitenkaan vaadittu paljastamaan itsestään liikaa. Pieni varautuneisuus, joka oli aistittavissa tapaamisen alkuhetkillä, suljettiin pois tutustumisharjoitteen myötä. Tunnelma vapautui edelleen, kun varatoimitusjohtaja puheenvuorossaan onnistui tavoittamaan kuulijat empaattisella tavalla. Hän puhui ymmärtäväisesti osallistujien elämäntilanteesta, niistä perheen ja työn yhteensovittamisen ristipaineita, joiden parissa monet osallistujista varmaan tasapainoilivat. Hänen ilmaisunsa sävystä välittyi omakohtaisen kokemuksen tuoma kyky eläytyä kuulijoiden elämäntilanteeseen, ja hänen katseestaan heijastui aito välittäminen. Seuraava lainaus kertoo, kuinka varatoimitusjohtajan ilmaukset virittivät kaikupohjaa osallistujissa:

”Kurssin avauksesta jäi erityisesti mieleen varatoimitusjohtajan puheenvuoro, jossa hän kuvasi nelikymppisen elämän stressitekijöitä. Kaikilla on yleensä perhe, on vastuuta töissä ja lapsista, ja omista vanhemmista täytyy pitää huolta. Eli paine tulee joka puolelta. Eihän se ole ihme, jos välillä vähän stressaa!”

[avainjohtaja-osallistuja]

Sanat luovat maailmoja, mutta viestin aitous ja voima rakentuvat myös kehon kielen keinoin. Kehon viestintätavat kietoutuvat tiiviisti muihin sosiaalisiin ja materiaalsiin käytänteisiin (Mantere & Vaara 2008). Yllä kuvatussa tilanteessa varatoimitusjohtaja onnistui tavoittamaan kuulijansa hyvin valitsemiensa sanojen lisäksi myötäelämistä heijastavalla äänensävyllään ja katseellaan, joka viestitti eläytymistä osallistujien elämäntilanteeseen. Siten hän osoitti arvostavansa ja kunnioittavansa heitä.

Symbolisen interaktionismin (Goffman 1961; Mead 1967) ja etnometodologian (Garfinkel 1967) perinteeseen nojaava tutkimus on osoittanut, kuinka pienillä eleillä ihminen ilmentää arvostusta toista henkilöä kohtaan ja kuinka näitä eleitä osataan tulkita. Tällaiset keholliset mikrosiirrot synnyttävät tunne-energiaa, joka rakentaa myönteisesti virittyneitä yhteyksiä ihmisten välille (Stephens ym 2012). Empatian ja sen viestittämän arvostuksen ja välittämisen kokemus rohkaisevat vuoro-



vaikutuksen osapuolia suurempaan avoimuuteen työhön liittyvissä ihmissuhteissa ja keskinäisessä yhteydenpidossa (emt:390). Ihmisten välisten laatu-yhteyksien myötä rakentuva psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiiri edistää osapuolten välistä yhteisymmärrystä ja yhteistyötä (emt:386).

Kaikkiin kolmeen ohjelmaan osallistuneiden avainjohtajien haastatteluissa esiintyy viitteitä tunne-energian karttumisesta, joka kumpuaa kasvoista kasvoihin tapahtuvan vuorovaikutuksen tilanteissa syntyvästä arvostuksen kokemuksesta. Näin he kuvaavat kokemaansa arvostusta:

”minusta on aika ihanaa, että sinuun kiinnitetään huomiota ja sinulle kerrotaan asioita, silloin koet, että sinuun luotetaan ja kyllä syntyy tunne, että sinua arvostetaan ihmisenä”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerien ohjelma]

Oheinen lainaus paljastaa, kuinka suuri merkitys on sillä, että henkilö kokee saavansa huomiota osakseen ja kokee näin olevansa tärkeä ja merkityksellinen toimija. Kokemusta vahvistaa se, että hän saa tietoonsa asioita, joita ei noin vain kerrota kenelle hyvänsä, vaan ainoastaan valituille, luotetuille ihmisille.

”johdon osallistuminen viestitti selkeästi, että arvostetaan tällaista nuorempaa porukkaa ja todella mietitään, mitä se joukko voisi jatkossa tehdä ja yritetään antaa sille porukalle näillä henkilökohtaisilla keskusteluilla mahdollisimman hyvät eväät viedä tätä firmaa eteenpäin”

[avainjohtaja-osallistuja,  
Sillanrakentajien ohjelma]

Tämä lainaus viittaa siihen, että johdon kehittämisohjelmien viralliseen ohjelmaan liittyvissä ylimmän johdon puheenvuoroissa, niihin liittyvissä keskusteluissa ja vapaamuotoisen ohjelman yhteydessä käydyissä keskusteluissa osallistujat kokivat, että ylin johto puhuu asioista avoimesti ja haluaa välittää kokemuksia ja tietoa avainjohtaja-osallistujille. Heidän arvionsa mukaan keskustelua käytiin vilpittömän avomielisesti ja he kokivat, että tietoa ja kokemuksia jakamalla pyrittiin edistämään heidän toimintaansa yhtymän tulevana, kantavina voimina. Lisäksi osallistujat tulkitsivat jo johdon läsnäolonkin arvostuksen osoituksena.

”tuli sellainen tunne, että johto oli sitoutunut ... he olivat siellä mukana, koska arvostivat ihmisiä ... ja se on kyllä sellainen asia, että kun sen tuntee ja kokee, niin sitten jaksaa taas monta kuukautta ...”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjien ohjelma]

Lainaus ilmaisee vahvan positiivisen tunne-elämyksen ja osoittaa, että arvostuksen kokemus ei ole ohimenevä vaan karttuu pysyvämmäksi tunne-energiaksi. Positiiviset tunnekokemukset kertyvät Fredricksonin

(2001) tutkimusten mukaan pitempiaikaiseksi voimavaraksi: ihmisen ajattelun ja toiminnan tavat vapautuvat ja vahvistavat siten pitkällä aikavälillä yksilön henkilökohtaisia ja sosiaalisia voimavaroja. Henkilö voi myöhemmin eteen tulevilla vaativilla tilanteilla ammentaa energiaa selviytymiseen näistä kertyneistä voimavaroista (Fredrickson 2001), kuten yllä lainattu kommentoijakin kuvailee. Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus ohjelmien yhteydessä rakensi henkilökohtaisia yhteyksiä ylimmän johdon ja avainjohtajien välille, kuten seuraava repliikki osoittaa:

”oli tilaisuus keskustella noikkamiesten kanssa, solmia henkilökohtaisia suhteita ... ja tuli sellainen tunne että koska tahansa voi ottaa yhteyttä...”

[avainjohtaja-osallistuja,  
Sillanrakentajat]

Tunne, että voi ottaa koska tahansa yhteyttä, kertoo vahvasta samastumisesta. Se osoittaa, että henkilö kokee olevansa tasavertainen itseään hierarkiassa ylemmällä tasolla vaikuttavan ihmisen kanssa. Tasavertaisuuden kokemus luo läheisyyttä ja lyhentää valtaetäisyyttä, mikä mahdollistaa henkilökohtaisen yhteydenoton. Eräs toinen avainjohdon jäsen ilmaisi henkilökohtaisuuden kokemusta suoraan:

”valtaetäisyys ylimpään johtoon on lyhentynyt ... ja olen varma, että ylin johto kuuntelee näitä johdon kehittämisohjelmiin osallistuneita ja hyödyntää syntyneitä kontakteja vastakin...”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

Sillanrakentajien ohjelma ajoittui aivan fuusion tapahtumien keskelle. Ne ylimmän johdon jäsenet, joita ohjelmassa nähtiin ja kohdattiin, saivat paljon kiitosta osakseen.

Eräs episodi jäi erityisesti osallistujien mieleen. Eräs ylimmän johdon jäsen, joka osallistui useampaankin ohjelman jaksoon, osoitti suurta luottamusta kuulijoitaan kohtaan puhuessaan oman toimintansa puutteista fuusion yhteydessä.

”Hän suostui kertomaan, kuinka oli epäonnistunut tiettyssä tilanteessa fuusion toteutusvaiheessa ja miksi niin kävi. Hän oli jo nimittänyt itselleen raportoivat ihmiset ja siinä syntyi ongelmia. Hän myönsi, että kiireen takia jäi keskustelematta tiettyjen ihmisten kanssa ja kuinka nämä sitten saivat tietää omasta kohtalostaan muuta kautta saapuneen viestin välityksellä. Koska kyse oli niin sanotusti nimityskilpailuissa kakkoseksi jääneistä henkilöistä, siitä syntyi sitten tietysti harmia... Sellaistahan ei tietty saisi sattua. Kiire ei koskaan ole tai ei saa olla niin kova, ettei keskeisten ihmisten kanssa ehdi puhua riittävästi asioista. Se oli hyvä opetus ja kunnioitettavaa, että hän sillä tavalla avautui porukalle.”

[avainjohtaja-osallistuja,  
Sillanrakentajat]

Samaista ylimmän johdon jäsentä jälkeenpäin haastatellessani tulimme sivunneeksi yllä kuvattuun tilanteeseen liittyvää keskustelua, ja hän pohdiskeli sitä seuraavaan tapaan:

”Meikäläisellä oli mahdollisuus päästä puhumaan sellaisessa erikoisessa vaiheessa fuusion tapahtumien polttopisteessä. Tuntui siltä, että ihmiset olivat hyvin tyytyväisiä, vaikkei minulla ollut mitään sen kummempaa viestiä, vaan ihan rauhallisesti siellä edessä yritin puhua. Kaikilla oli kova tarve tietää mitä tapahtuu. Se, että olin paikalla ja käytettävissä siinä tilanteessa, oli varmaan tärkeintä. Keskustelua syntyi ja se johtui paljolti fuusion akuutista tilanteesta. Tosiasiassa en minäkään siinä vaiheessa monista asioista tiennyt sen enempää, kunhan yritin rauhallisesti puhua.”

[ylimmän johdon jäsen]

Keskustellessani haastattelutilanteessa tämän henkilön kanssa, hän avasi lisää ajatuksiaan roolistaan ylimmän johdon jäsenenä ja divisioonan johtajana:

”sinulla on ne tietyt ihmiset ja sinun täytyy pystyä saamaan ne ihmiset mukaan, pitää pystyä näkemään yhdessä heidän kanssaan se varsinainen toteuttava taso, jossa asioita tehdään... koko ajan on pidettävä huolta näistä ihmisistä ja silloin on puhtaasti kysymys ajankäytöstä... pointti on se, että pitää yhdessä pystyä analysoimaan, mitä uskotaan ja mitä nähdään ja miten tämä [organisaation] prosessi toimii ja sen jälkeen kaikki on vain vuorovaikutusta...”

[ylimmän johdon jäsen]

Sillanrakentajien ohjelman ensimmäisellä puoliskolla vuoden 1998 alkukuukausina johdon aikaa sitoutui paljolti fuusioneuvotteluihin, ja ohjelman lopulla erilaiset fuusion järjestelyihin liittyvät asiat vaativat heiltä runsaasti huomiota. Siksi osa ylimmän johdon jäsenistä ei kiireiltään ehtinyt kovin aktiivisesti osallistua johdon kehittämisohjelmaan. Tähän kiinnitettiin luonnollisesti varsinaisten osallistujien eli avainjohtajien ryhmässä huomiota. Avainjohtaja-osallistujat suhtautuivat kriittisesti siihen, että jotkut ylimmän johdon jäsenet eivät aktiivisesti osallistuneet ohjelmaan. He tulkitsivat sen välinpitämättömyydeksi, kiinnostuksen puutteeksi ohjelmaa kohtaa ja avainjohtaja-osallistujien aliarvioimiseksi. Tämä puolestaan esti tunne-energian karttumista ja pikemminkin kulutti sitä:

”Kyllä se jää mieleen ja harmittaa, kun toiset [ylimmän johdon jäsenet] loistavat poissaolollaan. Erityisesti siksi, kun aina puhutaan että meidänkin esimiehinä pitäisi osoittaa esimerkkiä. Hekin olivat kertoneet, kuinka tärkeä tämä kurssi on ja se signaali, joka poissaolosta syntyy, pistää miettimään, että oliko tämä sittenkään tärkeä.”

[avainjohtaja-osallistuja,  
Sillanrakentajat]

Poissaolo, osallistumatta jättäminen on vahva, symbolista viestiä kantava teko, vaikka se ei edes tapahtuisi tarkoituksellisesti. Kasvokkain kohtaaminen ja yhteyksien luomisen mahdollisuus jäivät hyödyntämättä. Tunne-energian karttuminen estyi. Silloinkin, kun ylimmän johdon jäsen oli fyysisesti läsnä tilaisuudessa, hän saattoi olla henkisesti poissa. Katse ja muu kehon kieli paljastavat helposti tulkittavalla tavalla tällaisen henkisen poissaolon.

”Joidenkin johdon jäsenten kohdalla huomasi selvästi, etteivät he olleet siellä täysillä läsnä. Jos käy vain pyörähtämässä, ei siinä oikein synny kontaktia. Kyllä sen heti näkee ihmisestä, onko hän aidosti kiinnostunut paikalla olevasta porukasta.”

[avainjohtaja-osallistuja,  
Sillanrakentajat]

Kasvotusten kohtaamisessa paljastuu helposti, onko henkilö henkisesti läsnä. Poissaolevan silmät katsovat kaukaisuuteen, hän saattaa huomauttaa syventyä omien papereiden lukemiseen seuraamatta ohjelmaan kuuluvaa keskustelua ja osallistumatta siihen. Muut osallistujat tulkitsevat henkisen poissaolon merkiksi kiinnostuksen puutteesta. Tämän he kokevat arvostuksen puutteena.

”Kaikkien johdon jäsenten pitäisi yhtä lailla osallistua ohjelmaan. On aika hankalaa, jos he vain piipahtavat käymässä, puhuvat jotain ja häipyvät saman tien. Heidän täytyy viipyä rauhassa, kuunnella ja osallistua keskusteluun, silloin he saavat itsekkin enemmän.”

[avainjohtaja-osallistuja,  
Sillanrakentajat]

Edelleen vain kiireinen pyörähtäminen paikan päällä jää pinnalliseksi vuorovaikutuksen kannalta. Kun ei aika riitä vapaamuotoiseen ohjelmaan osallistumiseen, ei tarjoudu tilaisuuksia tutustua ihmisiin, keskustella heidän kanssaan ja vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia.

Ylimmän johdon läsnäolo ja aktiivinen osallistuminen viestitti vahvasti avainjohtajille ohjelman tärkeyttä ja arvostusta osallistujia kohtaan. Pois jäämisen tai henkisen läsnäolon puuttuminen taas koettiin avainjohtajien ryhmässä pettymyksenä ja tulkittiin välinpitämättömyydeksi. Erityisesti Sillanrakentajien ohjelma kärsi fuusion tapahtumien keskeisessä vaiheessa tästä ylimmän johdon osallistumisen epätasaisuudesta.

Fuusion vuoksi strategiaprojektit pirstoutuivat, sillä niiden merkittävyys joutui uudelleen arvioitavaksi. Fuusion luoma uusi tilanne edellytti myös strategian tarkentamista. Jotta Storan ylimmän johdon edustajat saisivat mahdollisuuden tutustua Enson johdon kehittämisohjelmaan ja sen avainjohtaja-osallistujiin, teimme pieniä muutoksia mentorien rooleihin. Eräiden Enson ylimmän johdon edustajien rinnalle astui strategia-projektien väliraportoinnin jälkeen mentoreiksi muutama Storan ylimmän

johdon jäsen. Tilanne ei ollut helppo heidän kannaltaan eikä myöskään mentoroitavien avainjohtajien kannalta. Uusien mentoreiden mukaantulo kesken työskentelyn vaati kaikilta osapuolilta paljon ja kaikkien taidot eivät näihin vaatimuksiin taipuneet. Strategiatöiden loppuraportointi toi pintaan rajuja jännitteitä, joita fuusio luonnollisesti muutenkin aiheutti yhdistyvien organisaatioiden henkilöstön keskuudessa.

Yksi Storan ylimmän johdon jäsenistä, joka oli kutsuttu strategiatöiden kommentaattoriksi, kritisoi suorasukaisesti työryhmän toimenpidesuosituksia. Ryhmän jäsenille ja koko läsnä olevalle joukolle tilanne oli hämmentävä ja veti tunnelman alavireiseksi. Eräs ryhmän jäsenistä palasi näihin tunteihin haastattelun yhteydessä ja kertoi omista tuntemuksistaan näin:

” Tuli kyllä aika maahan painava tunne, kun toiseksi mentoriksi nimitetty Storan johtaja pyöritteli sitä paperia käsissään ja sanoi, että mitä ihmeen ideoita nämä ovat ... Ja sitten kun meillä oli tämä esitys ....hän ampui järeällä tykillä ja suunnilleen pilkkuvirheistä huomautteli ja arvosteli, että minkä takia täällä ei ole tällaista ja tällaista asiaa otettu huomioon ... se loppuraportointitilanne sujui huonosti...”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjät ]

Fuusion pyörteissä aika ei riittänyt näiden tuoreiden ohjaajien perehdyttämiseen ohjelman henkeen. Siksi he eivät päässeet sujuvasti solahtamaan rooliinsa työryhmän työtä tukevana seniorina eivätkä kyenneet loppuraportoinnin kommentoijina luomaan rakentavan kriittistä keskustelua.

### *Tunne-energian ilmeneminen*

#### *Itseluottamus*

Vuorovaikutus kollegoiden kanssa tarjosi tilaisuuden myös itsensä tarkasteluun ja auttoi asemoitumaan suhteessa muihin, myös johdon edustajiin. Seuraava kertomus avaa tätä ulottuvuutta. Kertojana on latvialainen henkilö.

”Minulle tämä kurssi oli käänteentekevä elämässäni ja toki käänteentekevä myös urani kannalta. Olen elänyt elämästäni 32 vuotta Neuvostoliiton aikakautta. Siihen aikaan kaikki olivat tasa-arvoisia, kukaan ei ollut rikas. Ja nyt työni Stora Ensossa on hyvin jännittävää sikäli, että opin näkemään mitä kapitalismi on, kuinka se toimii ja millaiset ratkaisut ovat liiketoiminnan kannalta toimivia.

Tämän kurssin aikana olen tavannut vauraita ihmisiä ja merkittävässä asemassa toimivia päätöksentekijöitä; ihmisiä, jotka päättävät isoista asioista, eikä kyse ole ihan pikkurahoista. Esimerkkinä voisin mainita toimitusjohtajamme tai vaikkapa divisioonamme johtajan. Olen oppinut tuntemaan tällaisia ihmisiä ja olen voinut havaita, kuinka he ovat ihan tavallisia ihmisiä, muiden kaltaisia. He nauravat ja laskevat leikkiä, ihan niin kuin me muutkin. Olen tietysti tavannut näitä yhtymän johto-

henkilöitä erilaisissa palaverissa, mutten koskaan näin epämuodollisissa yhteyksissä.

Jotain mullistavaa on tapahtunut päässäni; olen ruvennut tuumimaan, että minäkin voin olla jotain. Minussa ei ole mitään vikaa, olen sopeutunut hyvin tähän joukkoon. Monet kollegat ovat hyvin kokeneita, heillä on paljon koulutusta, paljon enemmän kuin mihin minulla on ollut tilaisuus. Heillä on teräviä ajatuksia strategiasta, heillä on loistavia ideoita. Mutta mielestäni en ole ollenkaan heitä huonompi.

Aluksi ajattelin, että miksi ihmeessä minä olen mukana tällä kurssilla. Ajattelin, etten oikein kuulu tähän joukkoon. Olin myös yksi nuorimmista. Mutta sitten vähitellen kurssin kuluessa, opimme tuntemaan toisiamme, meistä tuli ystäviä. Kun tunnet jonkun paremmin, on helpompi puhua kaikista asioista. Ja niin minäkin aloin tuntea itseni osaksi joukkoa, sulaudun yhdeksi tiimin jäseneksi. Se tuntui hyvältä.

Oli myös erittäin hyvä oppia tuntemaan johtoa. Kun kohdattiin kasvokkain, saatoimme puhua epämuodollisesti niiden kanssa, jotka tekevät päätöksiä. Ilman tätä kurssia minulla tuskin olisi ollut tilaisuutta tällaiseen vuorovaikutukseen.

Minusta tuntuu, että tämän kurssin jälkeen olen valmis moniin uusiin haasteisiin.”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjät]

Tarinasta välittyy vahvasti se, kuinka henkilö vertaa itseänsä muihin ja oppi huomaamaan, ettei ole sen heikompia tai vähäpätöisempiä kuin muutkaan. Tällainen kokemus voi syntyä vain siitä, että henkilö tuntee vuorovaikutuksessa saavansa arvostusta, tulevaisuutta kohdelluksi tasavertaisena. Hän kokee myös keskusteluissa muiden kanssa selviytyneensä tasavertaisesti. Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa tällaiset kokemukset. Tällaisessa vuorovaikutuksen tilanteessa yksilöt ovat läsnä kokonaisina kehollisina olentoina. He toimivat peileinä toisilleen; yksi huomioi muita, kuten muut huomioivat häntä. Ihmisen itseluottamus, itsensä kunnioittaminen ja arvostaminen syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa kohtaamisissa.

### *Innostus ja energia*

Paikalla olevana saatoin seurata ilmapiirin ja tunnelman kehittymistä ohjelmien aikana. Innostus näkyi ja kuului. Keskustelujen kiihkeys ilmeni aika ajoin nopeatempoisena ja äänekkäänä ajatusten vaihtona. Sitä mukaa kuin osallistujat oppivat paremmin tuntemaan toisiaan ja tutustuivat myös ylimmän johdon edustajiin, kanssakäymisen turvallisuuden ilmapiiri lisääntyi. Porukka uskalsi laukoa mielipiteensä suoraan ja tunnelatauksella. Kriittisetkin kommentit lensivät, mutta ne otettiin vastaan rakentavina huomautuksina, ei lannistavina. Ihmisten ilmeistä paistoi innostus. Hymy nousi usein heidän kasvoilleen, naurun remahduksia kuului tuon tuosta. Uuden moduulin alkaessa monet tervehtivät toisiaan

ystävällisellä olalla taputuksella. Tästä energian ja innostuksen ilmapiiristä monet mainitsivat haastatteluissa.

”pari kolme päivää jossain, innostutaan puhumaan asioista, tulee semmoinen positiivinen tekemisen meininki, saa voimaa pariaksi viikoksi, kun taas omassa ympäristössä jatkettiin tahkoamista fuusiojärjestelyjen parissa”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjät]

### *Pystyvyyden tunne*

Energian ja innostuksen lisäksi arvostuksen ja luottamuksen kokemus myös voimaannutti osallistujia ja antoi heille pystyvyyden tunteen. Näin eräs Yhdistäjien ohjelmaan osallistuja kertoi omista tuntemuksistaan:

”oli sellainen rakentamisen draivi ja raivokkuuskin, että patisteltiin ylintä johtoa puhumaan asioista avoimesti ja käsiteltiin niitä työn alla olevia arvoja kriittisestikin. Ehkä tuli esille sellainen voimakas halu päästä eteenpäin tässä yhdistymisessä. Sitä se oli se huuto ja vaatimus, että johdon pitää näkyä ja liikkua ja kertoa näistä asioista ja olla joukkojen edessä.

”tuli sellainen tunne, että johto on sitoutunut. He olivat siellä mukana, koska arvostivat ihmisiä. Ja se on kyllä sellainen asia, kun sen kokee, niin sitten jaksaa taas monta kuukautta... koin nämä tapaamiset ylimmän johdon kanssa sellaisena lämminhenkisenä, luottamuksellisenä tilanteena.”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjät]

### *Rohkeus tehdä aloitteita*

Arvostuksen ja luottamuksen kokemus rohkaisi osallistujia avaamaan keskustelua ylimmän johdon kanssa ajankohtaisista asioista, jotka heitä askarruttivat. Seuraavassa kuvaan joitakin esimerkkejä näistä avauksista.

Pioneerien ohjelman aloitusmoduuli järjestettiin tammikuussa 1997 Vierumäen urheiluopistolla. Kaikki saapuivat paikalle jo edellisenä iltana, jonka aikana osallistujat esittäytyivät ja kävimme läpi ohjelman sisältöä sekä työskentelytapoja ja roolitusta. Seuraavana aamuna käynnistyi varsinainen ohjelma. Toimitusjohtaja esitteli analyysejä metsäteollisuuden toimialan maailmanlaajuisesta tilanteesta, puhui painokkaasti alan lisääntyvästä keskittymisestä ja perusteli määrätietoiseen tapaansa yhtiön kasvun ja kansainvälistymisen välttämättömyyttä. Hän visioi puheenvuorossaan reipasta, jopa 100 %:n kasvua lähivuosien kuluessa. Syntyi vilkas keskustelu ja osallistujat penäsivät tarkempia suunnitelmia strategiasta ja täsmällisempiä ajatuksia sen toteuttamisesta. Joku esitti suoran kysymyksen: ”Mikä se Enson tulevaisuuden visio ihan tarkkaan ottaen on ja mitkä ne Enson konkreettiset askeleet ovat tällä kasvun tiellä?” Siihen toimitusjohtaja vastasi, että kaikki yksityiskohdat eivät suinkaan ole vielä valmiita, ei johdolla ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin, vaikka yritysostot ja fuusiot ovatkin keskeinen keino

kasvuun ja kansainvälistymiseen. Hän jatkoi painokkaasti, että jokaisen tässäkin koolla olevista täytyisi tahollaan kantaa oma kortensa kekoon tekemällä sellaisia päätöksiä, jotka vievät yhtymää oikeaan suuntaan, kohti valittuja strategisia tavoitteita. ”Huolehtikaa vain kaikin tavoin siitä, että vähintään puolet päätöksistä omalla kohdallanne osuu oikeaan.”

Tätä osallistujien hanakkaa ylimmän johdon haastamista monet ylimmän johdon jäsenet sivusivat haastattelujen yhteydessä. Sain kuulla, kuinka monet kiittelivät tällaisia tiukkoja keskusteluja. Yksi kommentti kuului seuraavasti:

”... kun siellä oli näitä meidän pätevimpiä ihmisiä mukana niin he alkoivat tavallaan haastaa johtoa ... ja kun pöytään tulee sellaisia asioita, että pitäisi tietää onko konsernijohdolla vastauksia, valmiutta ottaa kantaa ... huomattiin että pitää lähteä ihan sieltä missiosta ja visiosta ... ehkä silloin moni huomasi, että pahus tämä taitaa olla parempi juttu kuin mitä olen ajatellut”

[johtotiimin jäsen]

Johto ei etukäteen ilmeisesti odottanut näin railakasta vuorovaikutteisuutta. Edellä esitetty lainaus ilmaisee, kuinka hyväksi johto koki sen, että osallistujat haastoivat heidät kysymyksillään ja syntyi tiukkaa keskustelua peruskysymyksistä, kuten strategiasta tai missiosta ja visiosta. Tyytyväisenä myhäellen henkilöstöjohtaja tulkitsi johdon jäsenten kokemuksia osallistumisesta eri moduuleihin:

”... sen voi sanoa, että jokaisen moduulin jälkeen, kun tapasin hallituksen jäseniä jotka olivat olleet siellä isäntinä, niin kyllä he silmät loistaen kertoivat, kuinka hyvä kurssi ja kuinka hyviä ajatuksia ja kuinka nyt ollaan oikeilla jäljillä ... jopa kiittelivät sellaisia tiukkoja keskustelujakin mitä käytiin.”

Kun haastattelujen yhteydessä vaihdoin ylimmän johdon kanssa ajatuksia näistä tiukoista keskusteluista, jotkut mainitsivat kokeneensa oma-kohtaisesti, miten strategian työstäminen tapahtuu parhaimmillaan yhdessä tehden. Seuraavassa erään ylimmän johdon jäsenen pohdintaa:

”Jos strategia tehdään pienessä piirissä ja vaikka se hyvinkin tiedotettaisiin, sitä ei välttämättä sisäistä, koska silloin koetaan, että se tulee jostain ulkoapäin ja siksi osallistuminen muodossa tai toisessa on tärkeää ... tämä on yksi niitä johdon avainkysymyksiä... että ihmiset ovat koko ajan mukana, ovat motivoituneita ja tiedostavat sen strategian ja oman osuutensa myös sen toteuttamisessa ...

Voin sanoa, että eräs kollegani koki sen suorastaan piinaavana silloin ohjelman alussa, kun siellä kutakuinkin kyseenalaistettiin, että onkos meillä yhteistä strategiaa. Aikaisemmin ei ainoastaan meidän yhtiössä, vaan muuallakin strategia suunniteltiin pienellä porukalla ja pidettiin pienen joukon tiedossa ja ehkä jotain osasia annettiin ulos, mutta ei siitä sitten muodostunut organisaatiossa ihmisille vankkaa käsitystä, että mikä se strategia onkaan ja onko sitä. Ja kun näin on niin sen toteuttaminen ja eteenpäinvieminen kärsivät valtavasti... Kun on kyseessä iso organisaatio



ja iso yhtiö, jossa joku haluaa keskeisiä ajatuksia viedä läpi, siihen täytyy porukka saada mukaan ja jos ei porukka tiedä, mitä ne ajatukset on, niin on selvä, ettei voimavarat siihen [toteutukseen] riitä.

Jos Härmälä on sanonut, ettei johto kaikkea tiedä, vaan tässä ollaan avoimia... tuo on kova juttu. Ja jokainen tietää, että näin se on, mutta se voi olla joskus vaikeata myöntää. Ja nimenomaan henkilöillä, jotka valikoituvat johtotehtäviin, se voi olla vaikeampaa, koska sinne useasti valikoituu sen tyyppisiä henkilöitä, jotka ovat aika lailla varmoja omista mielipiteistään. Se on tietysti hyvä tiettyyn rajaun, mutta sitten pitäisi pystyä löytämään se, että peilataan ja testata ja haetaan sitä [yhteistä] voimaa. Tämä yhdistelmä on juuri se kova juttu. Tämä on mielestäni yritysjohdon kovimpia paukkuja. Toisaalta se, että on sitä ihmiseen luottamista ja vahvaa näkemystä ja sen läpivientiä, mutta kuitenkin sitten kykyä ottaa vastaan.”

Osallistujat siis haastoivat toimitusjohtajan avaamaan tarkemmin strategiaa. Toimitusjohtaja vastasi, ettei ylimmällä johdolla ole tiedossaan kaikkia vastauksia, ja heitti haasteen takaisin paikalla olevalle avainjohtajien joukolle. Hän teki selväksi, että heidän toimensa, valintansa ja päätöksensä omissa yksiköissään ovat keskeisiä. Ne vievät strategiaa eteenpäin kohti kasvun ja kansainvälistymisen tavoitteita. Tällainen sanailu oli omiaan vahvistamaan osallistujia strategisina toimijoina. Eräs heistä tunnusti minulle istuessamme vieretysten päätösmoduulin illallispöydässä, kuinka hän yllätti itsensäkin oivaltamalla sen, ettei voi odottaa ohjeita ylhäältä, vaan itse on rohkeammin käytettävä harkintaa ja tehtävä valintoja.

Pohdiskelu kertoo myös siitä johdon ymmärryksestä, kuinka ihmisten täytyy voida osallistua strategian työstämiseen tavalla tai toisella, jotta he voivat sisäistää strategian käytänteitä ja sitoutua niihin. Kun kerran osallistujilla oli tarve haastaa johtoa, strategia ei suinkaan ollut selvä, vaan se kirkastui osallistujille johdon kehittämisohjelman vuorovaikutuksen foorumilla. Yhdessä työskennellen ja keskustellen havahduttiin näkemään yhtymän kehityksen suunta ja oivaltamaan, mitä kaikkea se arjen työssä saattoi konkreettisesti tuoda eteen.

Edellä kuvatut havainnot osoittavat, että strategian ja operatiivisen toiminnan välille syntyy helposti kuiluja. Näin tapahtuu kaikista ylimmän johdon hyvistä pyrkimyksistä ja tahdosta huolimatta, jos sopivat vuorovaikutuksen foorumit puuttuvat. Havainnot antavat viitteitä myös siitä, kuinka yksilöiden kehittämiseen tarkoitettu ohjelma muodostuu tärkeäksi strategian käytännöksi, jossa osallistujat vahvistavat omaa strategista toimijuuttaan. Ohjelman ansiosta strategia kirkastuu, se sisäistetään, se konkretisoituu työskenneltäessä projektitöiden parissa, siihen sitoudutaan yhdessä tekemällä. Kuten Weick (1987:346) toteaa viisaasti, strategiaa voi verrata karttaan, joka ”aktivoi ihmisiä ja auttaa heitä orientoitumaan. Kun ihmiset ryhtyvät toimimaan, he saavat aikaan konkreettisia tuloksia jossain tietyssä tilanneyhteydessä, ja tämä puolestaan helpottaa heitä havaitsemaan, mitä on tapahtumassa, mitkä asiat vaativat selvennystä, ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi”. Strategia on

siis toimintaa, oppimista ja merkityksen luomista toiminnalle (Weick 1986).

Vaikka tieto fuusiosta tuli julkisuuteen jo kesällä 1998, Stora Enson toiminta käynnistyi virallisesti vasta vuoden 1999 alusta. Ensimmäinen johdon kehittämisohjelma fuusion jälkeen oli Yhdistäjien ohjelma, joka alkoi heti saman vuoden huhtikuussa. Olimme kokoontuneet Tukholman lähellä sijaitsevaan hotelliksi muutettuun vanhaan linnaan. Tunnelma oli käsin kosketeltavan tiivis, jännitys väreili ilmassa. Toimitusjohtaja avasi tilaisuuden käymällä läpi tuttuun tapaansa joukon faktoja, jotka liittyivät toimialan keskittymiseen. Hän kertasi fuusiosta odotettavat synergiaedut ja tähdensi, että kaikkien osallistuminen yhteisiin talkoisiin oli tärkeää. Lopuksi hän totesi, kuinka hyödyllisenä hän pitää yhtymän tulevaisuuden rakentamisessa tällaista ohjelmaa, jota paikalla olleet olivat nyt aloittamassa. Toimitusjohtaja oli mukana vielä illallisella, jossa tunnelma vähitellen alkoi vapautua vauhdikkaitten, varautuneisuutta purkavien tiimiytymisharjoitusten jälkeen.

Seuraavana aamuna osallistujat tarttuivat yhteiseen työhön strategisten pohdiskelujen parissa. Osallistujat saivat ensin itse puheenvuoron. Olimme pyytäneet muutamia osallistujia etukäteen valmistelevaan johdanto-osia strategisista käsitteistä ja lähestymistavoista keskustelujen avaukseksi. Esitykset olivat hyvin valmisteltuja ja keskustelu pääsi vauhtiin. Ryhmätoissa ihmiset pääsivät nopeasti tutustumaan toisiinsa paremmin.

Kun iltapäivällä sitten valmistauduimme vastaanottamaan seuraavana päivänä saapuvaa stora-taustaista varatoimitusjohtajaa, syntyi osallistujien parissa spontaanisti ajatus: välitetään koko ylimmälle johdolle paikalle saapuvan varatoimitusjohtajan kautta viesti sen hetken tunnelmista, jotka henkilöstön parissa vallitsevat fuusiosta. Idea sai kannatusta, kaikki arvelivat viestin tuovan arvokasta tietoa johdolle. Monipolvisen keskustelun tuloksena syntyi yhteenveto, jonka yksi osallistujista esitteli suullisesti. Hän johdatteli aiheeseen kohteliain sanankääntein ja kävi sitten läpi osallistujien ylimmälle johdolle kohdistamat toivomukset seuraavan listan mukaan:

“What should be done now?”

- Top management needs to be more visible:
  - walk around in the organization to communicate mission, vision, values and targets
- Compile lessons learned
- Speed up the integration of sales
- Talk about ONE company
- Solve corporate organizational (HQ) questions: place, role, costs
- Communicate more & better about the corporate strategy process
- Take care of customers:
  - nominate top individuals as responsible

- Kick off FAITH in the merger: why Stora Enso?
- Communication needs to include
  - information
  - visibility
  - trust, which is the function of commitment, openness and transparency
- At the moment
  - more visibility is needed
  - more creation of trust is needed”

Varatoimitusjohtajan osallistumista sävytti kiireisyys, sillä hän ehti olla mukana vain yhden aamupäivän. Hän kuunteli ryhmien alustukset strategiatöiden hahmotuksesta ja kommentoi niitä lyhyesti. Juuri ennen lähtöään hän sai kuulla tuon valmistellun viestin osallistujilta, mutta hänen aikataulunsa ei antanut tilaisuutta syventyä siihen vastaamiseen perinpohjaisesti. Hän oli selvästi hiukan yllättynyt aloitteesta ja hänen äänensävyistään ja ilmeistään saattoi havaita hienoista närkeä. Osallistujat selvästi pettyivät siksi, ettei heidän viestinsä saanut mitään välitöntä vastakaikua.

Episodi kertoo siitä, että tunnelmat olivat vielä hyvin jännittyneet. Osallistujat olivat jo sen verran tutustuneet toisiinsa, että innostuivat joukolla mahdollisuudesta viestiä johdolle organisaation tunnelmista. Tarkoitus oli kaikin puolin vilpittömän hyvä ja oletusarvona lähdettiin siitä, että keskustelua voidaan käydä avoimesti. Osallistujajoukon ruotsalaiset jäsenet, jotka tunsivat varatoimitusjohtajaa ennestään, luonnehtivat tätä hyvin avoimeksi ja luontevaksi sisäisissä vuorovaikutustilanteissa.

Viestin vastaanottaja, joka tulla tupsahti keskelle yhteisöllisyyttä jo vahvasti rakentanutta osallistujajoukkoa, ei kuitenkaan vielä ollut valmis notkean vapautuneeseen suhtautumiseen. Näin ollen välittömän ja esteettömän vuorovaikutuksen aikaansaaminen johdon edustajan ja osallistujien välillä ei vielä onnistunut. Sen sijaan episodi kertoo avainjohtajien ryhmän rohkeudesta tarttua strategian toteuttamisen ydinhaasteeseen eli fuusion sujuvoittamiseen liittyvään aloitteellisuuteen. Henkilö, joka osallistujien parista valikoitui esityksen pitämään, esiintyi ehkä hiukan muodollisesti. Ilmeisesti hän vähän jännitti joutuessaan koko porukan puolesta julkisesti areenalle. Johdon edustaja taas varmasti tulkitsi koko aloitteen hienoiseksi kritiikiksi, vaikei se ollut sellaiseksi tarkoitettu. Kaiken kaikkiaan, hetki ei vielä ollut kypsä vapautuneen, turvallisen ilmapiirin muodostumiselle, joka olisi mahdollistanut avoimen ja rakentavaksi koetun vuorovaikutuksen ylimmän johdon ja avainjohtajien ryhmän välillä.

## 6.2.2. Yhteisöllisyys – sosiaalinen ulottuvuus

Yhteisöllisyys strategisen toimijuuden piirteenä on henkilön tunne osallisuudesta, siitä, että hän lukeutuu siihen joukkoon ihmisiä, jotka toteuttavat yhtymän strategiaa. Edelleen se on henkilön kokemus kuulluksi tulemisesta, erityisesti tunne, että ylimmän johdon jäsenet kuuntelivat avainjohtajien toimijaryhmän jäseniä, jotka siten kokivat voivansa vaikuttaa strategiaan. Yhteisöllisyys rakentui pitkään jatkuneesta kasvokkain tapahtuvasta yhdessä tekemisestä ja sen myötä kertyneistä jaetuista kokemuksista.

### *Osallisuus ja vaikuttaminen*

Seuraava tarina kertoo Enson juhlavuoden päätilaisuudesta ja toimitusjohtajan siellä esittämästä tulevaisuuden visiosta.

Vuonna 1997 Enso saavutti toimintansa 125-vuoden merkkipaalun ja sitä juhlistettiin monin tavoin. Merkkivuoden päätilaisuus järjestettiin syyskuussa Suomen Kansallisoopperan tiloissa. Laaja joukko sidosryhmiä valtiovallan edustajista asiakkaisiin ja alihankkijoihin saapui oopperatalolle juhlimaan. Minäkin olin yhteistyökumppanina saanut kutsun, jota noudatin uteliain ja iloisin mielin.

Lämpioässä juhlaväki keskusteli vilkkaasti tervetuliaismaljoja kohotellen ja tunnelma tiivistyi sakeaksi odotellessamme siirtymistä oopperan katsoon seuraamaan tilaisuuden ohjelmaa. Aluksi toimitusjohtaja piti tulevaisuutta luotaavan puheen, jonka jälkeen kuuntelimme upeita oopperaarioita tunnettujen taiteilijoiden esittäminä. Toimitusjohtajan puhe oli lyhyt ja ytimekäs. Se ei kattanut laajasti ja tarkasti yhtiön historiaa, vaikka se viesti perinteiden arvostuksesta. Puheen kärki oli suunnattu tulevaisuuteen, ja puhe piirsi kuvaa nykyhetken tahtotilasta.

”Enso tähtää maailmanmitassa pysyvästi kolmen suurimman joukkoon graafisessa tiedonvälityksessä ja pakkausteollisuudessa käytettävien paperien ja kartonkien tekijänä”

[toimitusjohtajan puhe Enson 125 v juhlassa]

Juhlan isäntiin kuului useita johdon kehittämisohjelman osallistujia. Kierrellessäni juhlan virallisen ohjelman jälkeen oopperan lämpiössä moni tuttu kurssilainen käveli vastaan ja pysähdyimme vaihtamaan ajatuksia. Eräs heistä puhkesi silminnähden innostuneena kuvailemaan niitä ajatuksia, joita toimitusjohtajan juhlapuhe oli herättänyt:

”Oli hienoa kuulla, kuinka Jukka esitti julkisesti meidän tulevaisuuden vision. Ja miten hän käytti melkein samoja sanoja, joita pistimme paperille siellä visiotyöpajassa Ahvenanmaalla. Tuntuu todella siltä, että olemme itse olleet mukana luomassa tuota yhteistä visiota.”

Moni muukin koki, että ylin johto oli kuullut heidän missio- ja visio-työpajoissa syntyneet ideansa ja ne olivat vaikuttaneet näiden käsitteiden lopulliseen, julkiseen muotoiluun.

”kun me pyörittelimme paperilla niitä missioita ja visioita, niin kyllä luulen, että niistä oli aivan mahdottomasti hyötyä, koska aika pitkälle nuo suuret johtajat uskoivat, mitä me sanoimme. Ei se yhtään hukkaan heitettyä ollut. Siitä sai itsekin aivan hirveästi, kun pääsi miettimään tällaisia syntyjä syviä.”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

”kyllä näiden visio- ja missiotyöpajojen merkitys on ollut aika suuri ... kun niitä määrittelyä on ylimmän johdon kanssa puitu, ne [työpajojen ideat ja tulokset] ovat olleet koko ajan esillä ... Minulle oli hyvin tärkeää saada koko ajan tämän porukan palaute, kun vedin Stora Enson arvoprosessia ja sitä kautta viesti on mennyt koko ajan ylimmän johdon tietoon.”

[henkilöstön kehittämisjohtaja]

Lainaukset heijastavat palkitsevuuden tunnetta, joka syntyy, kun henkilö kokee aidosti voivansa vaikuttaa yhteisiin asioihin ja näkee konkreettisen panoksensa toteutuvan.

### *Strategiaprojektien antia*

Erityisen paljon äänekkästä huomiota Pioneerien keskusteluissa sai kysymys, kuinka kytkeä yhtymän maailmanlaajuinen markkinointiverkosto mukaan strategiseen suunnitteluun. Vuoteen 1997 mennessä tätä verkostoa ja sen osaamista ei riittävästi hyödynnetty strategisissa pohdinnoissa. Tämä oli paha puute ja kuitenkin Enso tunsu ylpeyttä omasta markkinointiverkostostaan, joka toi etulyöntiaseman verrattuna kilpailijoihin. Yhtymän ylin johto ei kuitenkaan osannut kuunnella tätä verkostoa, eikä pystynyt siten riittävästi käyttämään hyödyksi markkinointiverkoston asiakastietoutta strategian suunnittelussa. Ohjelman osallistajat käyttivät välillä koviakin puheenvuoroja tästä aiheesta.

”Oli hyvin kuvaavaa, että markkinointimoduuli oli saanut huonoimman evästyksen ohjelman suunnittelussa ... Me olemme niin tuotantolähtöisiä ja hyvin teknisesti suuntautuneita.”

[avainjohtaja-osallistuja]

Markkinointiverkoston hyödyntämisestä tulikin sitten yksi strategiatöiden aiheista. Yksi avainjohtaja-osallistujista ehdotti tätä teemaa strategiatyön aiheeksi Pioneerien ohjelmaan. Ylin johto tarttui ehdotukseen ja valitsi aiheen yhdeksi strategiatyön teemaksi. Eräs ylimmän johdon jäsen totesi johdon seuloessa aiheita, että ”suuri asia on se, millä saadaan markki-

nointiverkosto mukaan tähän strategiseen suunnitteluun, millä saadaan sen osaaminen mukaan, koska se tuntee asiakaskunnan tarpeet ja näkemykset ja odotukset tulevina vuosina tai vuosikymmeninä”. Projektiryhmässä aktiivisen roolin otti henkilö, joka koki asiakas-näkökulman missiokseen yhtiössä. Hän käytti runsaasti puheenvuoroja koko ohjelman ajan ja piti tällä tavoin aihetta esillä keskusteluissa toistuvasti.

Strategiatyön tuloksena myyntiverkoston rooli Enson strategiaprosessissa sai selkeät suositukset. Ryhmän raportti esitti seuraavia parannusehdotuksia sen hetkiseen asiointilaan:

- 1) Yhtymän kolmella keskeisellä liiketoiminta-alueella tulee olla selkeät strategiset päämäärät ja yksilöidyt tavoitteet.
- 2) Liiketoiminta-alueiden strategioista ja tavoitteista tulee johtaa jokaisen liiketoiminta-alueen segmentin tavoitteet, joista kantaa vastuun asianomainen päällikkö.
- 3) Liiketoimintasegmentin kulmakivinä tulee olla avainasiakkaat, joista huolehtivat nimetyt asiakkuusjohtajat. Kutakin segmenttiä varten tulee laatia asiakkuussuunnitelmat, joihin sisältyvät kaikki asiakkaan kannalta relevantit Enson tuotteet ja palvelut. Asiakkaan syvälinen tuntemus on tämän toiminnan menestyksellisen johtamisen ydin.
- 4) Avainasiakkaiden ja avainasiakastiimien määrityksen jälkeen kaikki myyntiyksiköt tulee integroida tiiviisti strategiaprosessiin. Tulevaisuuden menestys perustuu siihen, että strategista suunnittelua ohjaa ajan-kohtainen näkemys asiakastarpeen kehityksestä. Haasteena on maailmanlaajuisen asiakasrajapinnan tietouden yhdistäminen yhtymän kaiken toiminnan johtotähteksi.

Osallistujat kokivat, että strategiatyö oli aikaansaanut herätteitä konsernissa ja että sillä oli myös selvää vaikutusta. Näin kuvailee tuntemuksiaan yksi työryhmän jäsenistä ohjelman päättymisen jälkeen tehdyssä haastattelussa. Hän näki ryhmätyön jäljen lisääntyneessä huomiossa, jota yhtymässä kiinnitettiin asiakkuuksien hoitamiseen:

”nyt [ohjelman jälkeisinä vuosina] me puhumme hyvin paljon enemmän asiakasorientoitumisesta, niin tähän on sitä ryhmätyön antia parhaimmillaan ... korporaatiotasolla on tehty strategisia määrityksiä markkinoiden suhteen, sitäkin ehdotimme työssämme ja nyt siinä on menty eteenpäin ...

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

Vahva osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemus ilmenee myös seuraavassa lainauksessa, jossa eräs osallistuja kuvailee henkilökohtaista kokemustaan ohjelmasta:

”ollaan kädet savessa, käydään läpi firman asioita, saimme esittää mielipiteitä, meitä kuunneltiin ... kaikkein hedelmällisintä on juuri se, että on sellainen olo, että oma ääni kuuluu”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

Kyseisen työryhmän jäsenet kokivat, että heidän äänensä tuli kuulluksi ja ylin johto otti heiltä vaikutteita johdon kehittämisohjelmien aikaisessa vuorovaikutuksessa. Saman vaikutelman saa ylimmän johdon kommentista. Näin sen ilmaisee eräs ylimmän johdon jäsen:

”Se oli fakta, että tätä markkinointiorganisaatiota emme osanneet oikein hyödyntää ...Olen täysin vakuuttunut, että sen [ensimmäisen] executive-ohjelman loppukeskustelun myötä se selvisi kyllä aika monelle hallituksen jäsenelle aika hyvin ...toivottavasti nyt osaamme hoitaa asian paremmin”

[ylimmän johdon jäsen]

Yksi Yhdistäjien ohjelman strategiatyöryhmistä pureutui kysymykseen, kuinka yhtymän arvot toteutetaan arkisessa käytännön toiminnassa. Ryhmä tarttui tehtävään innokkaasti ja energisesti, minkä saattoi vahvasti aistia loppuraportin esittelyssä. Toimintasuositusten lista oli kattava. Raportti esitti seuraavia toimenpiteitä arvojen viemiseksi arkeen:

1. Mission, vision ja arvojen tulee näkyä konkreettisesti yhtymän suunnittelussa ja budjetoinnissa
2. Arvojen toteutumista tulee seurata säännöllisesti ja se tulisi viedä osaksi laatujohtamisen mittareita
3. Arvojen tulee näkyä rekrytointiprosessissa ja heijastua henkilövalintoihin
4. Urakehitykseen ja työkiertoon vaikuttavana kriteerinä tulee huomioida henkilön kyky viedä arvoja käytäntöön
5. Arvojen toteuttaminen tulee liittää myös osaksi palkitsemisjärjestelmää
6. Arvojen toteutumista tulee punnita säännöllisten kehityskeskusteluiden yhteydessä nojautumalla erillisiin kyselyihin, joissa arvioidaan sekä henkilöstöä että esimiesten toimintaa
7. Yhtymän tulisi tarjota henkilöstölle kohdennettuja osakeanteja

Ryhmä sai puoli vuotta myöhemmin kutsun esittelemään työnsä tuloksia ja suosituksiaan koko yhtymän yhteiseen työpajaan, jossa arvopohdintoja prosessoitiin laajalla rintamalla. Esitystä seurasi silloinkin vilkas keskustelu, joka sai kiitosta osakseen, kun paikalle kokoontunut sadan hengen joukko uskaltanut avoimeen ajatusten vaihtoon. Arvoprosessin edetessä yhtymässä edelleen ryhmän jäsenet saivat kukin kutsun tulla puhumaan projektityönsä pohjalta eri puolilla yhtymää järjestettävissä työpajoissa siitä, kuinka arvojen tulisi näkyä arjen toiminnassa. Tällä tavoin johdon kehittämisohjelmassa alkanut keskustelu sai jatkoa laajemmalla rintamalla arvojen työstämisen yhteydessä ja strategiatyön

tehneet ryhmän jäsenet värvättiin innostajiksi arvojen toteutumista vauhdittamaan.

Yksi tähän ryhmätyöhön osallistuneista kuvasi kokemustaan seuraavalla tavalla:

”Erityisen inspiroivaa oli kokea, että elimme keskellä uuden yhtiön luomisprosessia... minusta oli suurenmoista, kun sai kantaa kortensa kekoon sellaisessa asiassa [miten saadaan arvot elämään käytännössä]... oli hienoa, että sai sanoa sanottavansa; minulle tuli sellainen tunne, että työllämme oli todellista merkitystä. Ei vain siksi, että johto kuunteli, vaan siksi, että saimme puhua ajatuksistamme eri areenoilla [erilaisille henkilöstöryhmille]...”

Kuvaus kertoo osallisuuden kokemuksesta, merkityksellisestä vaikuttamisen tunteesta ja kuulluksi tulemisesta.

Vaikka kaikkien ryhmien strategiatyöt eivät johtaneet ryhmien suositusten mukaisiin välittömiin toimenpiteisiin, useimmat kokivat antoisaksi syventymisen keskeisiin kehittämisaiheisiin niitä yhtymän näkökulmasta tarkastellen. Odotukset vaikuttamisesta asettuivat korkealle, kun osallistujat olivat jo alkuvaiheessa saaneet ideoida teemoja, jotka vietiin ylimmälle johdolle seulottavaksi.

”niiden strategiatöiden kanssa oli sellainen ongelma, että aiheet olivat melko akuutteja ja yhtymän sisällä kulki samanaikaisesti joku juna ja sen puitteissa asia ratkaistiin ja valinnat tehtiin ... luulen kuitenkin, että ne työt eivät olleet vain tällaisia harjoituksia, vaan ne olivat enemmän ... se suuntien valinta ja näissä projekteissa työstetyn tiedon ja analysoinnin hyväksikäyttö on kuitenkin ollut positiivisella puolella”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjät]

Lainauksesta välittyy sellainen taustatunnelma, että osallistuja olisi mielihyvin nähnyt työnsä jäljen tai vaikutuksen suoremmin. Silti hän uskoi, että työ ei ollut suinkaan valunut hukkaan, vaan sillä oli välillisesti vaikutusta johdon ajatteluun ja valintoihin.

### *Yhteenkuuluvuuden tunne*

Avainjohtaja-osallistujat viettivät johdon kehittämisohjelman kestäessä paljon aikaa yhdessä. On luonnollista, että jaettu aika niin vapaamuotoisen kanssakäymisen kuin tiiviin virallisen ohjelmankin puitteissa soi mahdollisuuden ihmisten välisten yhteyksien ja suhteiden vahvistumiseen. Jaetut kokemukset, ponnistelu samankaltaisten aika- ja työpainneiden parissa, ajatusten vaihto, yhdessä tekeminen, kaikki nämä tekijät loivat ihmisten välille vahvan yhteenkuuluvaisuuden tunteen. Seuraavat kuvaukset kertovat tästä yhteenkuuluvaisuuden tunteesta ja sen voimasta.



Yksi ensimmäisen ohjelman osallistujista kuvaili haastattelussa omaa kokemustaan näin:

”Minulla on nyt oma paikkani tässä yhteisössä, meillä kaikilla on oma paikkamme ja kuulumme tähän ryhmään ... sinut tunnistetaan ja huomioidaan ... porukka tukee minua ja minä tuen heitä sekä hyvissä että huonoissa olosuhteissa ...”

Tästä lainauksesta kuultaa solidaarisuus, kun kertoja kokee, että muut ottavat hänet huomioon. Hän tuntee vahvaa jäsenyyttä ja luottaa muiden tukeen kaikissa olosuhteissa.

Seuraava tarina kuvaa avainjohtaja-osallistujien keskinäisen yhteisöllisyyden ilmenemistä Yhdistäjien ohjelmassa.

Moduulin toisen päivän työ on takana, on aika valmistautua illan rapujuhlaan. Haikon kartanossa on meren rannassa ala-sauna, jonne rapuillallinen on katettu. Ensin porukka saunoo, sitten kokoonnutaan saunatupaan: kaikki saavat käyttöönsä kurssin symbolin pienen seremonian myötä. Kurssin isäntä kutsuu nimeltä jokaisen vuorollaan esiin ja ojentaa arvokkaasti kätellen tälle kurssin oman ihokkaan, urheilutakin, johon on tikattu Stora Enson logo ja sen alle teksti Executive Program No 1.

On kaunis kesäilta, siirrymme istumaan pöytään, josta avautuu näköala kaislikon yli merelle. Ravut maistuvat, puheensorina yltyy meluisaksi ja sen yli kuuluu tuon tuosta iloisia naurunremahduksia. Välillä seurue hiljenee kuuntelemaan yllättäen seisaalleen ponnahtanutta kollegaa, joka pitää maljapuheen. Sen saattelmana kajahtaa ilmoille laulu, johon kaikki yhtyvät parhaansa mukaan sanoja tapaillen. Porukka innostuu pitämään maljapuheita, yhdessä lauletaan niin saksalaisia, suomalaisia, englantilaisia kuin ruotsalaisia ja tanskalaisiakin juomalauluja. Yksi puheenvuoro ja sitä seurannut yksinlaulu koskettaa erityisellä tavalla. NN kilistää lasia, ojentautuu seisomaan ja lausuu: ”Rakkaat kollegat, tässä laulaessamme tulín ajatelleeksi, että hiljattain kuollut isäni piti kovasti savolaisesta melodiasta Kallavesj. Haluan nyt laulaa sen teille ja omistan laulun isäni muistolle.” NN tulkitsee laulun vahvasti eläytyen. Laulun päätyttyä kaikki kohottavat lasinsa. Aika pysähtyy hetkeksi laulua kuunnellessamme. Ilma väreilee hiljaista myötätuntoa ja vahvaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

Ilta jatkui iloisesti rupertellen ja lauleskellen. Sen kallistuessa yötä kohden seurueen vanhin nousi vielä ehdottamaan Stora Enson ja yhteisen menestyksen maljaa. Tähän kaikki yhtyivät vilpittömästi seisaalleen nousten. Vähitellen yksi toisensa jälkeen toivotti hyvää yötä. Täysikuu valaisi kulkuamme, kun kävelimme yön pimeydessä kukin hotellihuoneeseemme meren rannasta. Monen mielessä kävi ajatus, että tänä iltana vahvistettiin ryhmän välisiä näkymättömiä siteitä, jotka tulisivat lujittamaan uuden yhtymän rakenteita.

Tarinan tapahtumissa on läsnä vahva yhteisöllisyys. Kaikki ovat arjen kiireiden keskeltä toistuvasti kokoontuneet kurssimoduuleille muusta arjesta poikkeavan työn pariin, mutta myös myönteisen jälleennäkemisen

merkeissä. Moduulien yhteydessä ihmiset ovat käyneet keskusteluja monista asioista maan ja taivaan välillä. Virallisen ohjelman aikana on vaihdettu vakavia ajatuksia yhtiöstä, strategiasta, yhdistymisprosessin sujumisesta. Mutta aamukahveilla, lounaiden ja illallisten aikana kurssilaiset ovat myös ehtineet avautua toisilleen aivan tavallisina ihmisinä. He ovat kertoneet perheestään, harrastuksistaan, huolistaan ja iloistaan.

Se, että NN avaa yllä olevan kuvauksen tavoin sydämensä kollegoilleen, kertoo luottamuksesta ja läheisyyden tunteesta. Kun ihmiset kohtaavat kokonaisina kehollisina, tuntevina ja ajattelevina olentoina, vaihdetaan paljon muutakin kuin sanoja. Puheensorinan lakkaaminen, pysähtyminen hetkeen ja keskittynyt kuunteleminen ilmentävät muiden halua ja kykyä asettua NN:n asemaan ja jakaa hänen kanssaan hetki isän muistolle. Myös haastatteluissa moni viittasi spontaanisti tähän Haikon rapujuhlaan, seuraavassa yksi luonnehdinta: ”Rapujuhlat Haikossa oli todella kiva elämys ja siitä tuli eräänlainen käännekohta koko kurssilla. Siitä lähtien kaikki olivat ystäviä keskenään.” Haikon tapahtuma kertoo ihmisten välisen vuorovaikutuksen laadusta ja aidosta kohtaamisesta.

Toinen esimerkki yhteisöllisyyden ilmenemisestä liittyy Sillanrakentajien ohjelmaan. Fuusiotapahtumien epävarmuuden keskellä avainjohtaja-osallistujat saivat johdon kehittämisohjelman moduuleilla tavatessaan tukea toisiltaan, he saivat tietoa muiden yksiköiden suunnitelmista ja heillä oli mahdollisuus keskustella ylimmän johdon kanssa. Yhdessä eläminen epävarmuuden läpi loi osallistujien kesken aivan erityisen yhteenkuuluvaisuuden tunteen, joka kantoi kauas yli ohjelman päättymisen. Seuraava kertomus tapahtumista sijoittuu kevääseen 1999.

On kulunut puolisen vuotta Sillanrakentajien ohjelman päättymisestä. Fuusion integraatiovaihe on kiihkeimmillään. Vahva yhteys osallistujaryhmän jäsenien välillä elää vielä ohjelman päätyttyäkin. Strategiatyötä yhdessä tehnyt ryhmä tapaa toisensa vapaamuotoisissa merkeissä. Tapaamisen tarkoitus on verestää muistoja yhteisistä kokemuksista ja vaihtaa ajatuksia asioista, jotka ovat ajankohtaisia itse kullekin ryhmän jäsenelle fuusion pyörteissä. Yksi ryhmän jäsenistä kertoo tapaamisesta:

”Tapasimme kesän kynnyksellä Muuramäessä, Imatralla siinä toukokuun alussa, mutta se meni enemmän kalastuksen merkeissä. Ei kauheasti edes ehditty puhua asiaa. Kevät oli ollut oikeastaan aika rankka varmasti kaikille ... ja meininki oli tosiaan sellainen, että ei muuta kuin hypättiin sinne soutuveneeseen ja alettiin heittää virvelillä, kalastettiin, syötiin ja saunottiin. Se oli vielä sellainen toukokuun lopun kesäilta, aivan mahtava, käki kukkui, oli tyyntä ja koivut tuoksuivat, oikein ihana suomalainen kesäilta ja valoisaa. Oli vain yksinkertaisesti kova tarve päästä pois ja olla vaan hiljaa siellä, eikä puhua mitään järkeviä asioita. Viettää vaan aikaa yhdessä.”

Ryhmän jäsenet saivat vaativassa tilanteessa tukea toisistaan, kun fuusion integraatiovaihe oli tiukimmillaan. Ohjelman kuluessa rakentunut keskinäinen yhteisöllisyyden ja solidaarisuuden voima oli suuri. Vain keskinäinen läsnäolo, yhdessä kalastaminen ja rentoutuminen riittivät. Syvällisiä keskusteluja ja sanoja ei tarvittu. Energia virtasi läsnäolon tilanteessa osallistujalta toiselle. Alkukesän kaunis ilta luonnon keskellä loi tilanteelle suotuisan kehyksen. Kasvokkain kohtaaminen, kehollinen läsnäolo mahdollisti ihmisten välisen sanattomasti ilmaistun tuen kokemuksen ja antoi voimaa.

Yhteenkuuluvuuden tunne kehittyi myös ylintä johtoa kohtaan. Sitä tunnelmaa kuvaa osuvasti seuraava lyhyt lainaus:

”yleensä, kun puhutaan johdon kehittämisestä niin tarkoitetaan, että onhan johto läsnä, mukana siellä ja esittämässä puheenvuoroja. Mutta tällä kurssilla se johdon mukana olo tarkoitti sitä, että johto oli osa sitä kokonaisuutta, en sano suoraan, että yksi meistä, mutta välillä tuli jopa semmoinen tunne, että yhtä ollaan.”

[avainjohtaja, Pioneerit]

Vahvaa yhteisöllisyyttä kuvaa myös seuraava luonnehdinta, jonka muotoili eräs Yhdistäjien ohjelman osallistuja:

”minusta me olimme kuin maailmankansalaisia, jotka istuutuivat saman pöydän ääreen ja halusivat rakentaa uutta yhtymää. Oli selkeä tahtotila tehdä jotain yhdessä.”

Kommentti kertoo osuvasti fuusion kautta syntyneen suuren, monikulttuurisen yhtymän alkutaipaleesta, jossa yhtymän eri puolilta ikään kuin yhteiseen savottaan mukaan kutsutut haluavat työskennellä yhdistymisen puolesta, kokevat yhteisen tulevaisuuden rakentamisen tärkeäksi ja sitoutuvat työskentelemään sen eteen.

Vuorovaikutus ohjelmien aikana antoi paljon voimavaroja avainjohtaja-osallistujille, mutta myös ylimmän johdon jäsenet olivat saavana osapuolena eivätkä vain muille osallistujille tietoa ja kokemusta jakavana tahona. Siitä muutama välähdys seuraavaksi.

#### *Ylimmän johdon liittyväisyys*

Myös johdolle kasvokkain tapaamiset, keskustelut ja henkilökohtainen kanssakäyminen antoivat arvokkaita kokemuksia yhteenkuuluvaisuudesta muidenkin kuin oman vertaisryhmänsä kanssa. Ensimmäinen alla olevista lainauksista osoittaa vahvasti, kuinka organisaation jäsenten kasvoista kasvoihin tapahtuva kohtaaminen konkretisoi ylimmän johdon edustajille heidän henkilökohtaisen vastuunsa muista.

”pari intensiivistä päivää näiden ihmisten kanssa antaa kivan tuntuman, että tuntee muutakin kuin nimen, kuulee heidän huolensa ja missä he haluaisivat tarkistaa yhtiön linjauksia. Totta

kai se pakottaa miettimään yhä uudelleen ne oman vastuualueen asiat ja miten ne on hoidettu, että olisiko jokin fiksumpi tapa toimia.”

[ylimmän johdon jäsen]

Toinen lainaus kertoo ohjelman yhteydessä käytyjen keskustelujen hyödyllisyydestä ylimmän johdon edustajille tilanteessa, jossa heillä oli mahdollisuus saada suoraa palautetta omista ajatuksistaan ja kuulla organisaation jäsenten näkemyksiä ilman välikäsiä.

”vuorovaikutuksen osalta sanoisin, että alhaalta päin saattaa tulla hyviä ideoita. Toivottavasti kaikki eivät ole ihan uusia, vaan niitä on myös ylhäällä osattu miettiä. Toinen yhtä tärkeä asia on aistia, mitä tunnelmia ja odotuksia ihmisillä on. Ylimmälle johdolle tulee viestejä niin monen suodattimen läpi.”

[ylimmän johdon jäsen]

Seuraavan tason mielipiteet eivät olleet ylimmälle johdolle merkityksellisiä. Päinvastoin se, miten tämä taso vastaanotti ylimmän johdon ajatukset, koettiin hyvin merkitykselliseksi. Syntyikö vastakaikua vai vastalauseita? Johto piti suoraa kommunikaatiota osallistujien kanssa hyödyllisenä testinä omille ajatuksilleen, kuten seuraavasta ilmenee:

”asiat joita on paljon pohdittu ja mietitty, että mitä pitäisi tehdä, niiden osalta tuli porukalta eräänlaista kaikupohjaa takaisin päin. On jännä juttu, että kun päänsä puhki miettii joitakin asioita, niin sieltä ne samat pohdinnat löytyvät muiltakin ja terveisiä tulee eri reittejä.”

Eräs ylimmän johdon edustaja kuvaili haastattelun yhteydessä, kuinka omien joukkojen eteen astuminen on kaikkein vaativinta. Fuusion integraatiovaihe, jossa syntyi aluksi paljon jännitteitä, asetti erityisen suuria haasteita omiensa edessä esiintyville ylimmän johdon jäsenille. Storan ja Enson fuusio oli lajissaan ja mittakaavaltaan niin suuri, ettei kummankaan yhtiön johdolla ollut kokemusta vastaavasta. Se asetti tiukat vaatimukset ensimmäisille kohtaamisille Yhdistäjien ohjelman osallistujien kanssa. Seuraavan lainauksen rivien välistä on luettavissa hienoinen epävarmuuden viire:

”se on tietysti henkilökohtainen juttu, joku on luonnostaan hyvä puhumaan, mutta valmistautuminen on silti ensiarvoisen tärkeää, jotta onnistuisi tavoittamaan kuulijat. Yllättävät ja ennakkoimattomat tilanteet ovat erityisen haasteellisia... Tunnen itseni rehellisesti sanoen vapautuneemmaksi ventovieraiden lehdistön edustajien edessä kuin oman henkilöstön edessä.”

[ylimmän johdon edustaja, Stora-taustainen]

Yhdistäjien ohjelmassa Storan puolelta tulleet ylimmän johdon edustajat saivat ensimmäisen tuntuman ja kokemuksen johdon kehittämishajelmasta. Enson johto oli sikäli edullisemmassa asemassa, että johtajilla oli jo aiempaa kokemusta ja siksi heidän oli helpompi ottaa roolinsa puhujina ja mentoreina. Me järjestävän tahon edustajat emme myöskään riittävässä määrin onnistuneet aina perehdyttämään näitä ensikertalaisia heidän rooliinsa ja ohjelman keskustelemaan luonteeseen. Kuten oli tapahtunut Ensonkin ensimmäisen ohjelman aikana, moni uusi ylimmän johdon jäsen oivalsi ohjelman idean vasta konkreettisen kokemuksen myötä. Yksi näistä oivalluksen kokeneista kuvaili asiaa näin:

”tajusin, että ei ollut lainkaan paikallaan pitää ikään kuin esitelmä osallistujille ja ajoitus juuri ennen illallista ei myöskään ollut suotuisin mahdollinen... nämä ihmisethän tuntuivat olevan halukkaita tuomaan omia mielipiteitään esille, joten heidän kanssaan voisi saada aikaan hyvän keskustelun vähän provokatiivisilla kysymyksillä ja siten saada palautetta omille ajatuksille... sillä tavalla meidän täytyy jatkossa paremmin hyödyntää näitä tapaamisia.”

[ylimmän johdon edustaja, Stora-taustainen]

### 6.2.3. Ymmärrys – kognitiivinen ulottuvuus

Ymmärrys viittaa yhteisöllisen strategisen toimijuuden ulottuvuutena niihin vuorovaikutuksen aikaansaamiin ajatteluprosesseihin, joiden myötä avainjohtajat saattoivat muodostaa itselleen tarkempia käsityksiä ylimmän johdon ajattelusta, yhtymän strategiasta ja yhtymän kokonaisuudesta.

#### *Johdon ajattelutapa tulee tutuksi*

Ylimmän johdon edustajat ovat aina näkyvä osa organisaation olemusta. Eräs Sillanrakentajien ohjelman osallistuja kuvasi tätä olemusta sanalla sielu. Hän ilmaisi asian näin:

”minulle on tärkeätä tuntea ihmisiä, jotka muodostavat yrityksen sielun. Löysin hyvin rehdin, luotettavan ja toverillisen sielun... johtoporukasta syntyi sellainen kuva, että he tuntuvat tulevan hyvin toimeen keskenään. Tietysti hekin ovat osaltaan luomassa sitä sielua. Kaikissa heissä oli se sama sävy, sellainen jotenkin uskottava, luotettava...”

Avainjohtaja-kollega ilmaisi oman kokemuksensa johtoon tutustumisesta seuraavalla tavalla:

”oli erittäin tervetullutta, että näitä yrityksen johtoportaan ihmisiä oppi tuntemaan. Pääsi heihin ja heidän ajatusmaailmaansa tutustumaan.”

Pioneerien ohjelman avainjohtaja-osallistuja puolestaan kuvaa ulottuvuutta seuraavasti:

”se, että johto on paikalla, sanoo mielipiteensä jostakin, vasta silloin voi oikein ymmärtää mitä on niiden sanojen takana... se aitous, se teki minuun vaikutuksen. Meidän ylin johto ajattelee aidosti ja toimii niin kuin puhuu.”

Yhdistäjien ohjelmassa osallistujat saivat tuntumaa fuusion edistymiseen seuratessaan ylimmän johdon käyttäytymisen kehitystä. Alun jännitteet väistyivät taka-alalle ja vapautumisen ilmapiiri oli vähitellen aistittavissa johdon kehon kielestä ja tavasta puhua osallistujien kanssa.

”saimme tilaisuuden seurata verrattain läheltä ylintä johtoa ... näimme hyvin suuren muutoksen heidän käyttäytymisessään... ensin hyvin kohtelias ja asiallinen, ei muuta... viimeisellä moduulilla erittäin avoin, vilpitön ja minusta kävimme hyvin luottamuksellista keskustelua ...”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjät]

Ylimmän johdon jäsenten esittämistä puheenvuoroista, keskusteluista heidän kanssaan sekä heidän käyttäytymisensä tarkkailusta osallistujat ammensivat ymmärrystä niin ylimmän johdon ajattelutapaan kuin heidän välisten suhteidensa toimivuuteen sekä tuntumaa heihin ihmisinä arvoineen ja ajatuksineen.

#### *Yhtymän strategia kirkastuu ja yhtymän kokonaisuus hahmottuu*

Pioneerien ohjelman aikana yhtymän strategiasta syntyi kiihkeätä keskustelua ylimmän johdon edustajien ja avainjohtaja-osallistujien välillä. Osallistujathan olivat ohjelman alkumoduulien aikana haastaneet yhtymän ylimmän johdon kyseenalaistamalla koko strategian olemassaolon. Strategian sisäistämiseksi ei riitä, että se luetaan kirjallisista esityksistä, tarvitaan keskustelua. Ihmisten on tavalla tai toisella voitava tehdä strategia omakseen, jos he eivät ole itse olleet mukana sitä suunnittelemassa. Ohjelman kuluessa käytyjen keskustelujen myötä strategia ja tulevaisuuden suunta selvisivät osallistujille, kuten oheisista lainauksista ilmenee:

”ihan selvästi ilmoitettiin tämä suunta, että tehdään suuri akvisitio ... sen mukaan edettiin, mitä johto silloin puhui”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

Lainaus viittaa siihen, että ylin johto artikuloi ohjelman aikana selvästi, että kasvun ja kansainvälistymisen keinona tulee olemaan merkittävä yritysosto tai fuusio jonkun merkittävän metsäalan toimijan kanssa. Se toteutui konkreettisesti Enson ja Storan fuusiossa.

Strategia ei siis kirkastunut johdon aiemmissa esityksissä tai strategia-muistioissa vaan vasta dialogisessa vuorovaikutuksessa.

”oppi näkemään että vaikka johto on joukko erilaisia ihmisiä koko strategia tuli selvästi esille kaikkien puheenvuoroissa ... tällä oli suuri merkitys meidän osallistujien sitoutumiseen, yhteinen päämäärä koetaan kyllä vahvasti”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

Ohjelman tarjoamassa vuorovaikutuksessa osallistujat tutustuivat ylimmän johdon edustajien ohella moniin kollegoihin eri puolilta yhtymää ja pystyivät sen vuoksi ymmärtämään paremmin yhtymän toimintaa kokonaisuudessaan. Osallistujat pääsivät laajentamaan omaa perspektiiviään kuulemalla kollegoidensa työkäytännöistä yhtymän eri toimintoissa ja divisioonissa. Seuraavat lainaukset valottavat tätä ymmärryksen lisääntymistä, jonka keskustelut ja vuorovaikutus kollegoiden kanssa tarjosivat:

”ilman tätä ohjelmaa en olisi ikinä tavannut näitä ihmisiä, oppinut asioita heidän työstään ja yksiköistään...”

[avainjohtaja-osallistuja,  
Sillanrakentajat]

”minulla on ohjelman jälkeen paljon parempi kokonaiskuva Stora Ensosta ja sen ansiosta voin suoriutua paremmin niistä hommista, joihin minut palkattiin...”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjät]

”tavallaan antoisimpia olivat ne keskustelut virallisen ohjelman ulkopuolella... tällaisia foorumeita ei oikeastaan aikaisemmin ollut olemassa. Saatoit kyllä tavata ihmisiä jossain yhteisillä kinkereillä, mutta tällaista poikkileikkausta koko yhtymästä ei koskaan.”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

”syntyi sellainen laajempi näkemys, kokonaiskuva joka ohjaa tapaa johtaa asioita ja viedä niitä eteenpäin omassa yksikössään ... opitaan tuntemaan toisiamme, ymmärtämään toistemme ajattelutapaa ja näkökulmia paljon syvällisemmin... se muuttaa omaa ajattelutapaa, alat ymmärtää asioita laajemmin...”

[avainjohtaja-osallistuja, Yhdistäjät]

Lainaukset valottavat osallistujien keskinäisen sekä heidän ja ylimmän johdon välisen vuorovaikutuksen tuottamaa ymmärtämisprosessia (Weick 1995) ja siihen kietoutunutta selventämisprosessia (Gioia & Chittipeddi 1991)

### *Ylimmän johdon oivallukset*

Johto sai tuntumaa kentän ajatuksiin jo siinä vaiheessa, kun kehittämisohjelman strategiatöiden aiheita seulottiin ensi kertaa. Osallistujien ehdotusten käsittelystä kertoo henkilöstön kehittämisestä vastannut avainjohtaja:

”Varatoimitusjohtajalla oli lista kiinnostavista strategisista aloitteista, joita oli syntynyt Enson strategisen suunnittelu-prosessin tuloksena. Ryhmittelin osallistujien esittämät ideat teemoittain, kuten Asiakkaat ja markkinat, Organisaation kehittäminen, Tuottavuus jne. Sitten vertasimme ryhmittelyäni Juhanin [varatoimitusjohtaja] listaan ja päädyimme valikoituun 6-7 otsikkoon. Lista oli sillä tavalla tasapainossa, että halusimme sen kattavan kaikki meille [koko yhtymässä] tärkeät aihealueet, koska osallistujia tulisi olemaan eri puolilta yhtymää. Sitten Jussi vei listan ylimmän johdon kokoukseen, jossa siitä keskusteltiin. Muistan keskustelleeni siitä vielä muutamien johdon edustajien kanssa erikseen. Lopuksi me Jussin kanssa kahden kesken yksinkertaisesti löimme listan lukkoon.”

Johdolle oli avartavaa omassa kokouksessaan tutustua kirjallisessa muodossa esitettyihin osallistujien ehdotuksiin, kuten oheinen lainaus vahvistaa:

”Olihan tässä pelkästään se että tuon ensimmäisen kurssin töiden [ideoitten] seulonta, joka käytiin läpi hallituksessa, se oli jo hallitusta kasvattava. Ne aiheethan oli tulleet sieltä osallistujilta, niitä oli kaksikymmentä ja ne supistettiin sitten kuuteen. Se oli jo sinänsä hallituksen ajattelutapaa kasvattava, sillä ne olivat kentän näkemiä tärkeitä asioita ja probleema-alueita.”

[ylimmän johdon jäsen ]

Pioneerien ohjelman alussa osallistujat haastoivat ylimmän johdon esittämällä kysymyksiä strategiasta. Syntyneet keskustelut tuottivat johdolle hämmentävän oivalluksen. Strategia ei ollut selvä tällaisille avainhenkilöille tai ainakaan he eivät ole sitä johdon tavoin sisäistäneet. Osallistujatkin havaitsivat keskusteluissa johdon yllättyneisyyden ja huolen siitä, että keskeisten avainhenkilöiden joukko ei ilmiselvästi ollut täysin perillä siitä, mihin suuntaan ylin johto on yhtymää viemässä.

”Luulen, että johtokin oppi ymmärtämään, mitä seuraava kerros ajattelee ja millaisia ajattelun ongelmia siellä on.”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

”minulle jäi mieleen hänen [ylimmän johdon edustajan] syvä huolestumisensa siitä, että eikö se, mitä yhtiö on tekemässä, eikö se ole selvää tällaiselle avainhenkilöporukalle”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]



”se oli hyvin paljastavaa, ettei strategia ollut selvä, vaikka se oli periaatteessa viestitetty konsernissa”

[avainjohtaja-osallistuja, Pioneerit]

Elettyään mukana yhden koko ohjelman tai kokonaisen moduulin verran ylimmän johdon jäsenet oivalsivat, että täysipainoinen, hyödyllinen osallistuminen edellytti pitempiaikaista ihmisten kohtaamista niin virallisen ohjelman kuin vapaamuotoisen kanssakäymisen puitteissa. Seuraava kommentti vahvistaa tämän havainnon:

”aluksi ei ehkä ymmärretty mukanaolon tärkeyttä, mutta onneksi kokemuksen myötä syntyi oivallus, että tähän on sitä tärkeää työtä, että osallistutaan ja keskustellaan ihmisten kanssa...”

[ylimmän johdon edustaja]

Vaikka me järjestävän tahon edustajat olimme ohjelmaa suunnitellamme kuvailleet, millainen ylimpien johtajien rooli olisi ja miten heidän tulisi toimia moduulien isäntinä ja keskustelun kuljettajina, vasta kokemus ohjelmasta sai johdon jäsenet täysin ymmärtämään vuorovaikutuksen suuren merkityksen.

Pioneerien ohjelman loppupuolella vuoden 1997 marraskuussa keskustelin toimitusjohtajan kanssa siihen mennessä karttuneista kokemuksista. Hän arveli, että yhtiön kannalta olisi tarkoituksenmukaista järjestää vielä toinen ohjelma, muttei enää kolmatta. Perusteluna hän mainitsi, että yhtymässä ei olisi tarjolla urakehitysmahdollisuuksia enää useammalle henkilölle, kuin niille noin neljällekymmenelle, jotka siihen mennessä olisivat ohjelman suorittaneet. Fuusion tapahtuessa ylin johto oivalsi kuitenkin kehittämisohjelman merkityksen vuoropuhelun foorumina ja vakuuttui siitä, että se hyödyttäisi fuusion onnistumista. Tätä oivallusta kuvaavat oheiset lainaukset ylimmän johdon spontaaneista kommentteista heidän kuvatessaan haastatteluissa ohjelman merkitystä:

”onneksi oli aloitettu tämä johdon kehittämisohjelma ... juuri fuusion jälkeistä aikaa ajatellen tämä ohjelma on tärkeä tiedon siirron ja uuden kulttuurin luomiseksi”

[johdon edustaja]

”erityisesti tämän fuusion jälkeen ohjelmalla on suuri merkitys. Tärkeintä ei ole substanssi, vaan prosessi, miten yhteistyö näiden ihmisten välillä kehittyy. On tärkeää, että ihmiset ovat olleet mukana vaikuttamassa ja saadaan heidät mukaan samaan perussuuntaan. Pitää saada ihmiset puhumaan keskenään.”

[johdon edustaja]

”oli kyllä mahdollittoman hyvä tuuri, että ohjelma pyöri valmiina, kun tuli tämä fuusio”

[johdon edustaja]

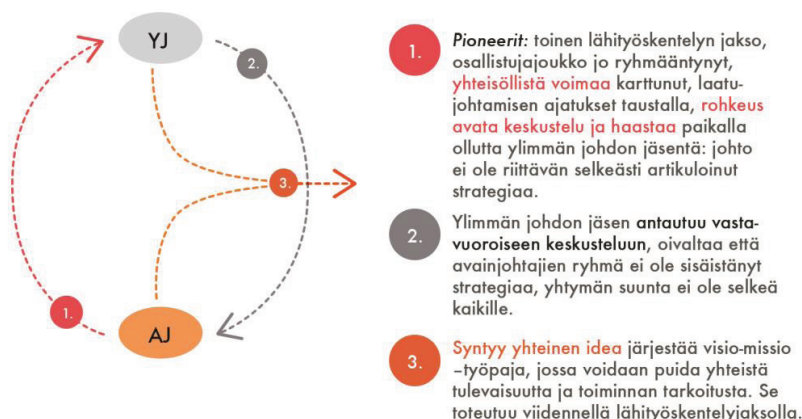
Kolmas lainaus kertoo rivien välissä myös siitä, että fuusion valmistelu ja toteutus vaativat niin tavattoman paljon työtä, että organisaation voimavarat fuusion tapahtuessa eivät millään olisi riittäneet luomaan vastaavaa ohjelmaa vuorovaikutuksen foorumiksi. Ohjelman ohella oli luonnollisesti tarjolla muitakin foorumeita fuusion integraatiovaiheen edistämiseksi, mutta niissä syvennyttiin yhteen teemaan tai käsiteltiin toimintokohtaisia asioita tai keskityttiin jonkin tietyn organisatorisen kysymyksen pohdintaan. Siten ne eivät kattavuudeltaan vastanneet johdon kehittämisohjelmaa, joka kokosi yhteen avainhenkilöitä yli yksikkörajojen, toimintojen, kulttuurien ja hierarkian, kun ylin johtokin osallistui ohjelmaan tiiviisti.

Fuusion jälkeen ei enää pohdittu sitä, jatkettaisiinko ohjelmaa. Se jatkui usean vuoden ajan. Siitä muodostui tulkintani mukaan aito strategian työstämisen foorumi, jossa ylin johto ja avainjohtajien ryhmä pohtivat keskenään strategian suuntia ja keskustelivat toteutuksen erilaisista näkökulmista.

#### **6.2.4 Mikromekanismit yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytymisessä**

Tunnistin yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytymisessä mikromekanismin ylimmän johdon ja avainjohtajien välisessä vuorovaikutuksessa. Havainnollistan sitä seuraavaksi kolmen esimerkin avulla. Keskeinen ominaisuus tässä toistuvasti esiintyvässä kaavassa oli vastavuoroisuuden syntyminen yhden osapuolen rohkeasta keskustelun avauksesta. Se tapahtui useasti avainjohtajien aloitteesta ja sai aikaan toimintaa vauhdittavan pyörähdyskierroksen, jota seurasi joko vapauttava keskustelu tai työskentelyä eteenpäin vievä toimenpide. Kun aloitevoima ei saanut vastakaikua toiselta osapuolelta, keskustelu tyrehtyi alkuunsa ja vastavuoroisuuden syntyminen estyi.

Oheinen kuvasarja ilmentää tällaisen toistuvan kaavan kulkua. Ensimmäinen kuva ilmentää alhaalta ylös suuntautuvaa avainjohtajien aloitteellisuutta, jonka seurauksena ylimmän johdon jäsen antautuu aitoon vastavuoroisuuteen. Näin syntyvä vuorovaikutus johtaa yhdessä ideointiin ja myöhemmin idean toteutukseen. Tunne-energia karttuu, yhteisöllinen strateginen toimijuus vahvistuu ja yhdessä ideoinnin toteutus vahvistaa rakentavaa kehää.



Kuva 17. Mikromekanismi – esimerkki 1

Toinen esimerkki kuvaa tilannetta, jossa ylimmän johdon jäsen avaa mahdollisuuden vastavuoroisuuteen ja avainjohtajien ryhmä tarttuu siihen. Näin tarjoutuu tilaisuus epävarmuuden käsittelyyn yhdessä, mikä helpottaa molempia osapuolia, luo myönteistä tunne-energiaa ja vahvistaa yhteisöllistä strategista toimijuutta tuottaen voimavaroja ylittää fuusion aikaansaama hämmennys.



Kuva 18. Mikromekanismi – esimerkki 2



Kuva 19. Mikromekanismi – esimerkki 3

Kolmas kuva ilmentää tilannetta, jossa ylimmän johdon jäsen torjuu avainjohtajien aloitteen ja tilaisuus vastavuoroisuuteen kilpistyy. Se puolestaan syö tunne-energiaa ja estää yhteisöllisen strategisen toimijuuden vahvistumista.

Mikromekanismit ovat siis toimijaryhmien välisiä, kasvokkaisten kohtaamisten vuorovaikutusketjuja, jotka kytkevät yhteisöllisen strategisen toimijuuden osatekijöitä toisiinsa. Mikromekanismit käynnistyvät yhden toimijaryhmän aloitteesta, ja ne avaavat tai sulkevat vuorovaikutuskanavan toimijaryhmien välillä.

### 6.3. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden muuntuvuus

Olen tutkimusraportissani kuvannut, kuinka yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentuu toimintatilanteissa, eriteltyt sitä emotionaalisen, kognitiivisen ja sosiaalisen ulottuvuuden avulla ja kuvannut näiden ulottuvuuksien kautta yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmenemistä. Seuraavaksi vertailen kokoavasti Pioneerien, Sillanrakentajien ja Yhdistäjien ohjelmia ja kuvaan, kuinka yhteisöllinen strateginen toimijuus muuntui ohjelmasta toiseen. Näin osoitan, kuinka yhteisöllinen strateginen toimijuus on jatkuvassa liikkeessä ja kuinka sen muuntuvuus kytkeytyy toimijoihin, toimintatilanteeseen sekä tutkimuksessani esiintyvän johdon kehittämisohjelman käytänteisiin.

### **6.3.1. Pioneerit kyseenalaistavat**

Pioneerien ohjelmassa yhteisöllinen strateginen toimijuus pääsi rakentumaan eheäksi ja vahvaksi. Ohjelma tarjosi osallistujille foorumin purkaa mieleensä iskostunutta laatujohtamisen viitekehystä. He saivat tilaisuuden haastaa johdon määrittelemään tarkemmin yrityksen mission, vision ja strategian. Lisäksi he saivat itse osallistua näiden kaikkien muotoiluun ja kokivat vahvasti voineensa vaikuttaa yhtymän strategian tekemiseen sekä keskusteluissa että strategiatöissä.

Tunne-energiaa syntyi runsaasti. Se antoi jokaiselle osallistujalle henkilökohtaisia voimavaroja, mutta se toimi myös yhtiön kollektiivisena voimavarana, joka koitui eduksi fuusion yhteydessä. Verkosto oli vahva yhdysside osallistujien välillä ja yhteydet ylimmän johdon kanssa olivat mutkattomat. Jokainen osallistuja saattoi omalla toimintakentällään työskennellä sitoutuneesti yhtymän strategiaa toteuttaen.

Osallistujien ja ylimmän johdon kesken syntyneen avoimen vuorovaikutuksen ansiosta Pioneerien ohjelma loi yhtymän sisäisen mallin sille, miten perinteinen yksilöiden kehittämisohjelma voi toimia yhtymän strategian kannalta arvokkaana keskustelu- ja työskentelyfoorumina.

### **6.3.2. Sillanrakentajat venyvät**

Sillanrakentajien ohjelmassa syntyi myös runsaasti tunne-energiaa, mutta vaikka se oli voittopuolisesti myönteistä, mukaan mahtui pettymyksiä. Johdon osallistumisen epätasaisuus jäi monien mieleen ja heikensi tunneenergian karttumista. Strategiatyöt pirstaloituivat fuusion vuoksi, mutta työ oli silti monille antoisaa ja avartavaa, kun sen kautta pääsi laajentamaan tarkastelukulmaa ja omaa ajattelua asettumalla katsomaan käsillä olevaa teemaa koko yhtymän perspektiivistä.

Osallistujien keskinäinen yhteisöllisyys rakentui vahvaksi. Ohjelma tarjosi erinomaisen foorumin epävarmuuden käsittelyyn fuusion tapahtumien keskiössä. Yhteydet ja suhteet, joita ihmiset solmivat ohjelman aikana koituivat arvokkaaksi voimavaraksi, josta kukin saattoi ammentaa myöhemmin.

Sillanrakentajien ohjelma muodosti kehikon, jonka puitteissa avainhenkilöt pääsivät tuulettamaan ajatuksiaan kollegoittensa kanssa. He saivat tilaisuuden tavata myös ylintä johtoa, joka kertoi fuusion etenemisestä sitä mukaa, kun kerrottavaa syntyi. Ohjelma tarjosi osallistujille myös mahdollisuuden ensikontaktiin uuden yhtymän tulevan johdon kanssa. He pääsivät tutustumaan joihinkin Storan puolelta tuleviin ylimmän johdon jäseniin. Siten ohjelma toimi fuusion integraatiovaihetta edeltävänä ensi askeleena.

### 6.3.3. Yhdistäjät rakentavat

Yhdistäjien ohjelma rinnastuu monella tapaa Pioneerien ohjelmaan. Erotuksena on kuitenkin se, että nyt osallistujien joukkoon mahtui useita kansallisuuksia ja edessä oli haasteellinen yhdistymisprosessi. Liikkeelle lähdettiin siis paljon löyhemmin toisiinsa kytkeytyneistä ihmisistä kuin Pioneerien Ensossa, joka oli voittopuolisesti suomalainen. Ohjelma tarjosi osallistujille erinomaisen näköalapaikan seurata fuusion etenemistä. Kutsu ohjelmaan oli vahva signaali osallistujille, että he olivat tärkeitä avainhenkilöitä, joiden panokseen uuden yhtymän synnyttämisessä ylin johto asetti vahvoja toiveita.

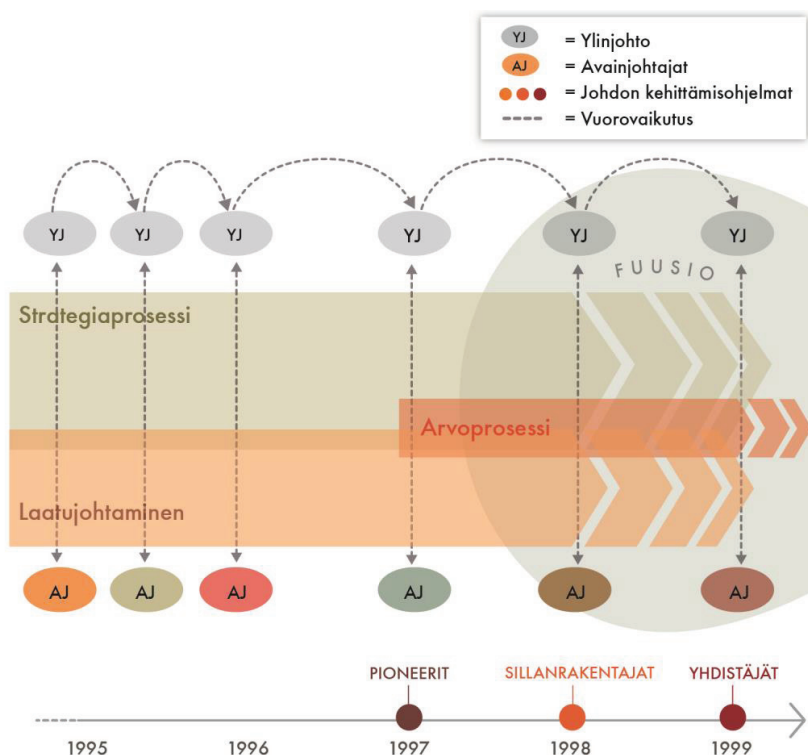
Seuraavassa luvussa laadin yhteenvedon tutkimukseni keskeisistä löydöksistä ja erittelen, mitä uutta ne tuottavat aiempaan tutkimukseen nähden.

## 7 Keskustelu ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitän yhteenvedon tutkimukseni keskeisistä löydöksistä ja osoitan, millä tavoin ne lisäävät ymmärrystämme strategisen toimijuuden rakentumisesta. Arvioin kriittisesti tutkimuksen toteutusta ja tarjoan joitakin suosituksia johtamistyön näkökulmasta. Lopuksi tarkastelen, millaisia näkymiä työni avaa jatkotutkimukseen.

### 7.1. Yhteenveto ja keskeiset löydökset

Oheisen kuvan avulla hahmotan tutkimukseni empiirisen maailman, johon kuuluvat tunnistamani strategian käytännöt, havainnoimani toimijaryhmät ja tutkimuksen aikajaksolla tilannetekijänä vaikuttanut fuusio-prosessi. Aika-akselille sijoittuvat käytännöt, toimijaryhmät ja fuusio-prosessi tilannetekijänä kytkeytyvät toisiinsa keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa ja muovaavat toisiaan ajan kuluessa. Olen kuvannut yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytymistä johdon kehittämisohjelman käytänteiden muodostaman prisman kautta. Aineistoni tuottaman tiedon nojalla myös muut tunnistamani strategian käytännöt sisälsivät vuorovaikutustilanteita, jotka tarjosivat mahdollisuuksia yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumiseen. Laatujohtamisen työpajat loivat tällaisia kohtaamispaikkoja ja yhdessä työskentelyn mahdollisuuksia. Samaan tapaan myös arvoprosessi toi ihmisiä yhteen erilaisissa kokoonpanoissa, koko yhtymän kattavissa pienissä työpajoissa ja suurkokouksissa. Näin erilaisten ja eri aikajänteellä vaikuttavien prosessien yhteenkietoutuminen ja niiden aikaansaamien vaikutusten kumuloituminen ulottui laajalle yhtymässä, eikä yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytyminen rajoittunut vain johdon kehittämisohjelman foorumille.



Kuva 20. Tutkimuksen empiirinen maailma

Tutkimuksessani olen tarkastellut yhteisöllistä strategista toimijuutta ja etsinyt vastausta kysymykseen *Miten ja miksi yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentui kohdeyrityksessäni?* Kysymyksen ensimmäiseen osaan vastaan väittämällä metsäteollisuusyrityksen esimerkin valossa, että yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentui organisaation strategian käytännöissä, jotka muovautuivat toimijoiden myötävaikutuksella eri aikajäniteillä ja eri tilanteissa. Perinteinen ylhäältä alas johdettu strategia-prosessi synnytti turhautumista vastavuoroisen dialogisen työskentelyn puuttumisen vuoksi: Laatujohtamisen keskustelevat työpajat aikaansaivat sekä avainjohtajien että ylimmän johdon parissa liikahtuksia vasta-vuoroisen yhdessä tekemisen suuntaan. Johdon kehittämisohjelmien käytän-teissä yhdessä tekeminen alkoi luontua. Arvoprosessi oli tietoinen askel saada koko henkilöstö pohtimaan tulevaisuutta ja luomaan yhteistä tahtotilaa.

Voidakseni vastata tutkimuskysymyksen toiseen osaan olen jäsentänyt yhteisöllistä strategista toimijuutta kiinnittäen huomiota sen kognitiiviseen, emotionaaliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Havaitsin, että kaikki kolme ulottuvuutta kytkeytyvät toinen toiseensa ja tukevat toisiaan. Yhteisöllinen strateginen toimijuus rakentui kohdeyrityksessä intersub-



jektiivisuuden ja sosiaalinen vuorovaikutuksen seurauksena (Emirbayer ja Mische 1998). Tutkimukseni empiiriset kuvaukset osoittavat, että tunnetasolla oli keskeinen merkitys yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa. Tunnetason virittäjänä toimi sanallisen vuorovaikutuksen ohella monivivahteinen sanaton vuorovaikutus, johon keskinäinen kohtaaminen kasvotusten tarjosi mahdollisuuden.

Luvun 2 kirjallisuuskatsauksessa esitin, kuinka aiempi strategisen toimijuuden tutkimus on viitoittanut tietä kohti yhteisöllisen strategisen toimijuuden käsitettä nostamalla esille sitä rakentavia yksittäisiä osasia. Nämä yksittäiset osat ilmenevät myös tapaustutkimukseni kuvauksessa ja auttavat yhteisöllisen strategisen toimijuuden kokonaisesityksen rakentamisessa.

Luvussa 3 rakensin tulkintakehikon, joka auttoi minua selvittämään tunnetason ja sanattoman vuorovaikutuksen merkityksen yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa tutki-massani tapauksessa.

Luvuissa 4, 5 ja 6 esittelin tutkimukseni empiiriset tulokset. Luvussa neljä kuvasin kohdeyrityksen liiketoiminnan keskeisiä tapahtumia tutkimusajanjaksolla. Tunnistin aineistostani neljä episodista strategian käytäntöä, jotka ovat yhtymän strategiaprosessi, laatujohtaminen, johdon kehittämisohjelma ja arvoprosessi.

Tulkintani mukaan vuosittaisen strategiaprosessin perinteenä oli, että se sujui johdon ohjauksessa ylhäältä alas ja siinä keskityttiin pääasiassa investointipäätösten valmisteluun. Se oli luonteeltaan numeropainotteinen, ja vaikka vuorovaikutteisuuteen pyrittiin, aitoa keskustelua ei tiukan aikataulun vuoksi juuri ehditty käydä. Siksi yhtymän eri yksiköt kokivat saavansa liian vähän palautetta omasta osuudestaan. Tällainen johtamiskulttuuri alkoi vähitellen saada muutosvaikutteita muista strategian käytännöistä kuten laatujohtamisesta ja johdon kehittämisohjelmista.

Laatujohtaminen käynnistyi vailla tiukkaa kytkentää konsernin strategiaan. Johto näytti ajattelevan, että sen avulla toimintaa voitaisiin kehittää virheettömämmäksi. Kiinnostus laatujohtamiseen heräsi osittain myös siksi, että monet muut yritykset toteuttivat sitä samoihin aikoihin. Laatujohtamisesta tuli yhtymässä järjestelmällinen käytäntö, joka keskusteluvine työpajoineen muovasi osallistujien ajattelua suuresti. Yhtymä sovelsi Enso Star -laatujohtamisen mallissaan Malcolm Baldrige -kriteeristöä, jonka kysymykset pureutuivat yritystoiminnan ytimeen ja herättelivät osallistujat arvioimaan perusteellisesti yhtymän strategian ja johtamisen tilaa.

1990-luvun puolivälin jälkeen yhtymän ylin johto päätti käynnistää kehittämisohjelman avainjohtajille tukeakseen heidän valmiuksiaan kohdata kasvavan kansainvälistymisen haasteet. Johdon kehittämisohjelmasta muodostui foorumi, jolla käynnistyivät ylimmän johdon ja avainjohtajien ryhmän aito keskustelu ja yhdessä tekeminen. Ohjelmaan osallistujat saivat tilaisuuden esittää ääneen mielessään syntyneet laatujohtamisen herättämät kysymykset, joihin he halusivat löytää

vastauksia. Kun Enson ja Storan fuusio tuli ajankohtaiseksi, ohjelma toimi tärkeänä fuusion prosessoimisen ja toteuttamisen areenana.

Enson ylin johto oli jo laatujohtamisen aikaansaamien herätteiden vuoksi vienyt määrätietoisesti eteenpäin arvoprosessia, jossa määriteltiin yhdessä yhtymän arvot, toiminnan tarkoitus ja suunta. Tätä prosessia edistivät merkittävästi laadun kehittämisen työpajat, joissa työntövoima suuntautui alhaalta ylöspäin. Fuusio Storan kanssa keskeytti arvoprosessin toteutuksen, mutta se käynnistyi pian uudelleen ja siitä tuli fuusion integraatiovaiheen tärkeä käytäntö.

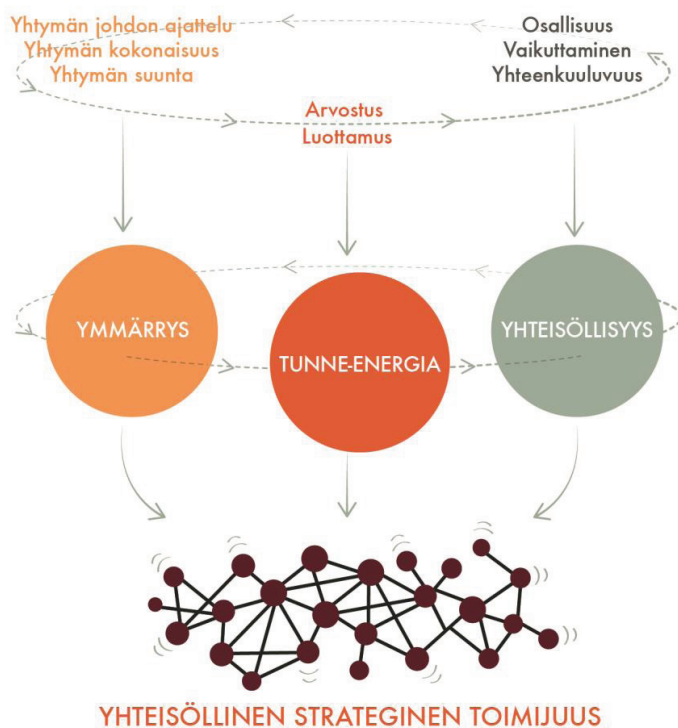
Luvun 4 yhteenvetona esitin, kuinka tunnistamani strategian käytännöt muovasivat osallistujien toimijuutta ja kuinka toimijoiden yhdessä tekemisen tavat puolestaan muovasivat strategian käytäntöjä. Erityisesti laatujohtamisen keskustelevilla työpajoilla oli suuri merkitys tässä muovautumisen prosessissa. Niiden vaikutuksesta ylimmän johdon ylhäältä alas suuntautuva investointipäätöksillä ohjaaminen alkoi muuntua yhteisöllisemmäksi johtamiseksi, ja tätä muutosta tukivat johdon kehittämisohjelma ja arvoprosessin foorumit. Johdon kehittämisohjelmien käytänteiden tarjoama dynamiikka rakensi yhteisöllistä strategista toimijuutta ja arvoprosessin foorumit loivat tilaa sen vahvistumiselle. Vuorovaikutus kasvoista kasvoihin nivoi ylimmän johdon ja avainhenkilöiden toimijaryhmät yhteen.

Luvussa 5 otin lähempään tarkasteluun johdon kehittämisohjelman ja siihen sisältyneet käytänteet. Erittelin ohjelmassa toteutettuja yhdessä tekemisen tapoja. Kuvasin yhtätoista erilaista käytännettä osallistujien kokemusten ja omien havaintojeni avulla. Kuvasin yksityiskohtaisesti myös yhdessä tekemisen olosuhteet ja miten esimerkiksi ryhmissä työstetyt strategiaprojektit vaikuttivat ohjelman ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan. Luvun johtopäätöksenä esitin, että toistuvat kohtaamiset kasvokkain johdon kehittämisohjelman foorumilla tarjosivat otollisen maaperän yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumiseen.

Luvussa 6 kuvasin tarkemmin yhteisöllistä strategista toimijuutta ja sen ulottuvuuksia. Tunnistin aineistolähtöisen analyysin avulla kolme ulottuvuutta: emotionaalisen, kognitiivisen ja sosiaalisen. Emotionaalisen ulottuvuuden nimesin *tunne-energiaksi*. Se muodostui vuorovaikutuksessa syntyvän arvostuksen ja luottamuksen kokemuksista. Kognitiivisen ulottuvuuden nimesin *ymmärryksi*. Kohdeyritykseni tapauksessa se merkitsi ylimmän johdon ja avainjohtajien ajatteluprosessien lähentymistä, yhtymän kokonaisuuden hahmottamista ja tulevaisuuden suunnan hahmottamista yhdessä. Kolmatta, sosiaalista ulottuvuutta luonnehdin *yhteisöllisyydeksi*, joka muodostui osallisuudesta, vaikuttamisen mahdollisuudesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta.

Oheisesta kaaviokuvasta ilmenee, kuinka yhteisöllisen strategisen toimijuuden taustalla vaikuttavat tekijät kytkeytyvät toisiinsa. Ne ovat yhtä aikaa läsnä ja vahvistavat toisiaan. Eri tilanteissa eri tekijät ovat läsnä vahvempina kuin toiset. Yhteisöllinen strateginen toimijuus on siis alati liikkeessä. Se rakentuu ja uusiintuu toimijoiden, toimintatilanteiden,

vakiintuneiden toimintatapojen ja niissä esiintyvien yhdessä tekemisen tapojen vuorovaikutuksessa.



Kuva 21. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmeneminen

Tutkimukseni *päälöydökset* ovat siis yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmiön tunnistaminen, ilmiön rakentumisen kuvaaminen sekä sen ilmenemisen erittely. Pelkistetty johtopäätökseni on, että *yhteisöllinen strateginen toimijuus on tunne-energian kannatteleva, tietyn ryhmän jaettu tahtotila toimia määrätietoisesti organisaationsa menestymisen puolesta*. Aineistoni avaa myös näkökulmia mikromekanismeihin, jotka vauhdittavat yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytymistä. Mikromekanismit ovat toimijaryhmien välisiä, kasvokkaisten kohtaamisten vuorovaikutusketjuja, jotka kytkevät yhteisöllisen strategisen toimijuuden osatekijöitä toisiinsa. Mikromekanismit käynnistyvät yhden toimijaryhmän aloitteesta ja ne avaavat tai sulkevat vuorovaikutuskanavan toimijaryhmien välillä.

## 7.2. Täydennys aiempaan tutkimukseen

Tutkimukseni tuo lisävalaistusta kolmeen keskusteluun organisaatiotutkimuksen kentässä. Ensinnäkin se täydentää keskustelua metsäteollisyhtymien johtamisesta. Toiseksi, se tarkentaa keskustelua strategisesta toimijuudesta, jota strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen piirissä käydään. Kolmas tutkimukseni anti liittyy tunteiden merkitykseen strategiatyössä.

### 7.2.1. Täydennys metsäteollisuusyhtymien johtamista käsittelevään tutkimukseen

Aiempi metsäteollisuusyhtymiä koskeva organisaatioteoreettinen tutkimus on käsitellyt strategisia muodonmuutoksia (Näsi, Lamberg, Ojala & Sajasalo 2006), kansainvälistymistä (Laurila & Ropponen 2003) tai toimialan kansainvälisen keskittymisen legitimoitua (Vaara, Tienari ja Laurila 2006) ja toimialan kilpailukykytekijöitä (Laurila & Lilja 2002). Sen sijaan johdon osaamisen ja toimintatapojen kehittymistä on tutkittu vähän. Tapaukseni pitkäjänteisen avun avulla osoitan, kuinka metsäteollisuusyhtymän perinteinen ylhäältä alaspäin suuntautuva, johdon tiukasti ohjaama ja investointipäätöksiin nojautuva johtamistapa alkoi kohdeyrityksessäni muotoutua kohti jaetumpaa johtamismallia. Kari Liljan (1994) kuvailema ”kollektiivinen valmius strategiaan siirtäisiin” toteutuu, kun Stora Ensossa kehkeytyy yhteisöllistä strategista toimijuutta, jota kuvaan tutkimuksessani yksityiskohtaisesti eritellen yhtymän kansainvälistyessä ja toimialan keskittyessä.

Osallistuvaan havainnointiin perustuva, etnografisia piirteitä sisältävä tapaukseni metsäteollisuusyhtiön liikkeenjohdosta tarjoaa tutkimukseni *ensimmäisen kontribuution*. Aiempi tutkimus on tarkastellut metsäteollisuuden johtajia analyttisinä ja rationaalisina toimijoina. Tutkimukseni avaa uuden näkökulman metsäteollisuusyhtymän strategiseen johtamiseen nostamalla esiin toimijoiden keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja arvostuksen synnyttämän tunneulottuvuuden ja yhdessä tekemisen tapojen merkityksen toimijuuden rakentumisessa. Kuvaan ylimmän johdon ja avainjohtajien ryhmän välistä vuorovaikutusta fuusiotilanteessa ja osoitan kuinka vuorovaikutus tuottaa näiden välillä laatuhyteiksi ja kartuttaa tunnevoimavaroja. Fuusiotilanne synnytti epävarmuutta, loi hämmennystä ja oli sen vuoksi erittäin haastava johtamisen kannalta. Kun kohdeyritykseni fuusio osoittautui kaikilla ulkoisilla mittareilla arvioiden onnistuneeksi, uskallan väittää, että ylimmän johdon ja avainjohtajien keskinäiset laatuhyteudet myötävaikuttivat onnistumiseen. Tästä tutkimukseni tarjoaa runsaasti esimerkkejä.

### 7.2.2. Täydennys strategista toimijuutta käsittelevään keskusteluun strategia käytäntönä -kirjallisuudessa

Tapaustutkimukseni tarjoama ylimmän johdon ja avainjohtajien välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen tarkastelu tuottaa tutkimukseni *toisen kontribuution*, joka avaa strategisen toimijuuden rakentumisen dynamiikkaa. Osallistuvan havainnoinnin ja organisaation jäseniin luomani läheisen suhteen ansiosta olen voinut kuvata yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytymistä. Useita vuosia kestänyt yhteistyöni kohdeorganisaation ihmisten kanssa tarjosi tilaisuuden jäljittää eri hierarkiatasojen strategian käytäntöjä ja tapahtumaketjuja sekä seurata avaintoimijoiden välistä vuorovaikutusta. Läsnäolo lukuisissa johdon kehittämisohjelmien tilanteissa sekä keskustelu yhteisistä kokemuksista myöhemmin asianosaisten kanssa auttoivat tulkitsemaan ja perustelevaan yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytymistä.

Tartuin tutkimuksessani Raschen ja Chian (2009) kehoitukseen tarkastella, kuinka strateginen toimijuus rakentuu strategian käytännöissä ja niiden sisällä tapahtuvissa erilaisissa käytänteissä. Lähdin liikkeelle Saku Mantereen (2008: 309) tutkimuksesta, jossa hän tarkasteli keskijohdon strategisen toimijuuden rakentumista. Hän päätyi ehdottamaan, että ylimmän johdon odotukset strategian toteutumisesta voivat täytyä vain ylimmän johdon antautuessa vastavuoroisuuteen keskijohdon kanssa. Mantereen (2008) mukaan keskijohto ei innostu toimimaan eikä sitoudu vain siksi, että ylin johto asettaa sille rooliodotuksia strategiaa toteuttavana toimijaryhmänä. Strategia tulee nähdä vuoropuheluna, johon osallistuvat tuottavat todellisuudesta yhteisen tulkinnan. Sen avulla osapuolet pystyvät tekemään tarkoituksenmukaista yhteistyötä organisaation menestymiseksi (Weick 1995). Tarvitaan vastavuoroisuutta, joka edellyttää yhdessä tekemistä. Pelkkä ajatusten vaihto keskustelemalla ei riitä.

Edellä esitettyyn liittyen keskeinen väitteeni on, että tarkastelemani käytänteet tarjosivat toimijoille osallistumisen ja vastavuoroisuuden tilaisuuksia, jotka myötävaikuttivat yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumiseen yhtymässä. Läsnäolo sekä kehollisesti että henkisesti herkisti ihmiset vuorovaikutukseen, joka loi yhteisöllistä strategista toimijuutta edeltävissä luvuissa esittelemälläni tavalla. Virittynyt läsnäolo tuli mahdolliseksi riittävän pitkän ja toistuvan yhdessäolon puitteissa, kun ihmiset saivat tilaisuuden vapaamuotoiseen ja mutkattomia kohtaamisia luovaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Kuten tutkimukseni esimerkit osoittavat, ylimmän johdon jäsenen kiireinen pyörähdys johdon kehittämisohjelman lähityöskentelyjaksolla esti vastavuoroisuuden syntymisen ja katkaisi mahdollisuuden uutta luovaan keskusteluun. Avainjohtajien avaama keskustelu kilpistyi, kun ylimmän johdon jäsen jäi energisen ja yhteisöllisen ilmapiirin ulkopuolelle. Silta yhteisöllisen strategisen toimijuuden synnyttämiseksi

jäi rakentumatta, vaikka avainjohtajat olivat keskenään ideoineet mahdollisia uusia näkymiä metsäteollisuusyhtymän tulevaisuuden toiminnalle. Toisessa tilanteessa ylimmän johdon jäsenen kokonaisvaltainen läsnäolo vapautti vastavuoroisen ideoinnin, kun avainjohtajien ryhmä rohkaistui haastamaan hänet yhtymän tulevaisuuden näkymistä. Avainjohtajien kesken rakentunut yhteisöllinen voima veti mukaansa ylimmän johdon jäsenen, joka oivalsi tilanteen tarjoamat mahdollisuudet ja kykeni tarttumaan niihin.

Itseään vahvistava myönteinen kehä oli saanut sysäyksen vuorovaikutuksen mikromekanismien ansiosta. Alhaalta ylös suuntautunut avainjohtajien yhteisöllinen voima oli saanut vastakaikua ja loi vastavuoroisuutta. Vastavuoroisuus jatkui, kun avainjohtajat työskentelivät keskenään ja välillä yhdessä jonkun ylimmän johdon jäsenen kanssa johdon kehittämisohjelmien strategiaprojektien parissa. Avainjohtajat vahvistavat kertomuksissaan, kuinka he tämän vastavuoroisuuden voimin saattoivat omissa yksiköissään toimia määrätietoisemmin ja tarmokkaammin.

Ylimmän johdon ja avainjohtajien välille rakentui yhteisöllisyyttä, joka ilmeni tasavertaisuuden kokemuksena ja yhteenkuuluvaisuuden tunteena. Vaikka en tutkimuksessani voinut havainnoida, kuinka yhteisöllinen strateginen toimijuus silloitti avainjohtajien toimintaa heidän omissa yksiköissään, siitä kertyi aineistooni useita mainintoja keskustellessani avainjohtajien kanssa heidän kokemuksistaan. Niiden perusteella uskallan väittää, että yhteisöllinen strateginen toimijuus kantoi laajalle yhtymässä. Avainjohtajien joukon keskinäinen yhteisöllisyys kehittyi vahvaksi ihmisten väliseksi verkostoksi, jonka säikeet ulottuivat eri puolille yhtymää. Avainjohtajien kertomusten perusteella he tekivät omilla toimillaan avauksia yhteisöllisen strategisen toimijuuden mahdollistamiseksi myös yksiköissään. Lisäksi joidenkin johdon kehittämisohjelmien strategiaprojektien vaikutukset kantoivat laajalle yhtymässä. Tästä esimerkkinä arvoprossia käsitellyt projektityö, jonka toteuttajat saivat kertoa erilaisilla foorumeilla omista ehdotuksistaan, kuinka jokaisen tulee tehdä arvot näkyviksi arjen toiminnassa.

Olen siis tarkentanut strategisen toimijuuden ilmiötä kuvaamalla ja erittelemällä sitä tutkimani yhtymän osalta yhteisöllisyyden syntyamisen näkökulmasta. Esiin nostamani yhteisöllisen strategisen toimijuuden ulottuvuudet sisältävät sellaisia yhteisöllistä toimijuutta mahdollistavia seikkoja, jotka Manterekin (2008) mainitsee. Hän nimeää mm. osallisuuden, arvostuksen ja luottamuksen tällaisiksi toimijuutta rakentaviksi tekijöiksi. Tulosteni perusteella täydennän strategisen toimijuuden kuvaa yhteenkuuluvaisuuden kokemuksella ja vaikuttamisen mahdollisuudella ja lisää siihen vielä yhteisen ymmärryksen luomisen ulottuvuuden. Toiseksi, olen myös tarkentanut Mantereen diskurssianalyttistä tulokulmaa strategian tekemiseen tuomalla esiin sanattoman viestinnän merkityksen. Tämän on mahdollistanut roolini osallistuvana havainnoitsijana. Sen myötä olen päässyt lähelle toimijoita (Johnson, Balogun & Beech 2010) ja voinut tarkastella, kuinka heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa rakentuu monin sanattomin viestein, ei vain

erilaisissa puheakteissa. Kolmanneksi, osallistuva havainnointi ja sen aineistolähtöinen analyysi tuotti tärkeän oivalluksen tunneulottuvuuden olennaisesta merkityksestä *yhteisöllisen* strategisen toimijuuden rakentumisessa. Oma läsnäoloni tuotti havaintoaineiston, jonka kautta saatoin todistaa, kuinka keskeinen keino sanaton viestintä on tunnekokemusten välittäjänä. *Tunneulottuvuuden merkitys ja sanaton viestintä sen kanavana muodostavat toisen kontribuutioni ytimen, johon yhteisöllisen strategisen toimijuuden dynamiikka kiinnittyy.* Yhteisöllisen strategisen toimijuus - tunne-energian kannatteleva, tietyn ryhmän tahtotila toimia määrätietoisesti organisaationsa menestymisen puolesta – avaa uuden ulottuvuuden keskusteluun strategisesta toimijuudesta organisaatiotason ilmiönä.

Neljänneksi, tutkimukseni esiintuoma sanattoman viestinnän ulottuvuus täydentää myös Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimusta, joka avaa näkökulmia toimijoiden osallistumiseen. Heidän kriittinen diskurssi-analyyttinen tutkimuksensa toi esille kolme puhetapaa, joilla ylin johto saattoi myötävaikuttaa siihen, miten strategiaprosessi ymmärretään organisaatiossa ja miten eri toimijaryhmät saadaan osallistumaan strategian tekemiseen. Näillä kolmella puhetavalla – itsensä toteuttamista mahdollistavalla, keskustelevalle ja konkretisoivalle – rakennettiin myös strategista toimijuutta. Tapaustutkimukseni metsäteollisuusyhtymästä osoittaa, kuinka luottamus ja arvostus strategisen toimijuuden rakennusosina syntyvät riittävän pitkän ja riittävän perusteellisen yhdessä työskentelyn tuloksena. Ei riitä, että ylin johto vain pyörähtää paikan päällä puhumassa strategisista suuntaviivoista. Luottamuksen ja arvostuksen rakentumiseen tarvitaan aikaa ja konkreettista yhdessä työskentelyä, minkä osoitin tapaustutkimuksessani.

Olen kertonut tutkimuksessani sekä avainjohtajien että ylimmän johdon kokemuksista. Siten tutkimukseni *kolmas kontribuutio* on vuorovaikutuksen tarkastelu Mantereen ehdottamalla tavalla kahden strategian tekemiseen osallistuneen toimijaryhmän näkökulmasta. Sen myötä vastavuoroisuus avautuu konkreettisesti. Mantereen tutkimus keskittyi ainoastaan keskijohdon kokemuksiin. Tutkimukseni paljasti, miten yrityksen ylin johto herkistyi ymmärtämään, kuinka merkityksellistä on muiden organisaatiotasojen osallistuminen strategiatyöhön.

Käyttämällä osallistuvaa havainnointia aineiston tuottamiseksi saatoin johdon kehittämisohjelmien tapahtumissa tarkkailla tunne-energian ilmenemistä sekä ennen fuusiota, sen yhteydessä että sen jälkeen. Aineistoni kautta osoitin, kuinka kohtaamiset kasvokkain fyysisesti läsnä ollen sekä kokemus kohtalotoveruudesta (Broms & Paavola 1991) voivat tuottaa laatuyhteyttä, joka virittää toimijat sitoutumaan ja työskentelemään määrätietoisesti organisaation menestyksen puolesta haastavissa toimintatilanteissa. Osallisuus tuotti mahdollisuuden liittyä keskustellen yhteisten tulkintojen maailmaan (Wheatley & Kellner-Rogers 1998) ja toteuttaa tulkinnat yhdessä toimimalla. Vuoropuheluun osallistuminen kasvokkain loi laatuyhteyksiä (Stephens ym 2012), joiden kautta jaettu ymmärrys kasvoi ja yhteisöllisyys rakentui. Laatuyhteyksien avulla toimijat kartuttivat tunne-energiaa, joka toimi organisaation voiman-



lähteenä ihmisten ponnistellessa toimintaympäristön haasteiden keskellä kohti yhteistä menestymistä.

Emirbayer ja Mische (1998:1005) ehdottavat, että toimijuuden tutkimus syvennyisi tarkastelemaan, kuinka tiettyyn aikaan ja tietynlaisiin suhteisiin sijoittuvat toimintatilanteet tukevat erityisiä orientaatioita toimijuuteen. Tutkimukseni vastaa tähän haasteeseen, kun erittelen yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista Stora Ensossa fuusion tapahtumien yhteydessä ja kuvaan vuorovaikutusdynamiikkaa strategisten käytäntöjen tarjoamassa toiminnassa. Tutkimukseni avaa siis erityisen toimijuuden ilmenemistä yhteisöllisen strategisen toimijuuden kuvauksella, ja valottaa sen vahvistumista ylimmän johdon ja avainhenkilöryhmän välisen vuorovaikutuksen myötä. Näin kontribuutioni ulottuu myös keskusteluun toimijuuden ja rakenteen keskinäisvaikutuksesta (Emirbayer & Mische: 1002). Avainhenkilöryhmän jäsenten strateginen toimijuus vahvistuu, kun he tunne-energian kannatteleman vuorovaikutuksen ansiosta luovat yhteisöllisen tahtotilan toimia määrätietoisesti organisaationsa menestyksen puolesta.

### **7.2.3. Täydennys keskusteluun tunteiden merkityksestä strategisessa johtamisessa**

Tutkimukseni esille nostama ymmärrys tunne-energian merkityksestä yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisessa tuo vahvistusta niille avauksille, joita tutkijat ovat viime vuosina esittäneet lähestyessään strategiaa käyttäytymistieteellisenä ilmiönä (Powell, Lovallo & Fox 2011). Kuvaan ylimmän johdon ja avainjohtajien ryhmän välistä vuorovaikutusta fuusiotilanteessa ja osoitan kuinka vuorovaikutus tuottaa näiden välillä laatuhyteyksiä ja kartuttaa voimavaroja. Fuusiotilanne synnytti epävarmuutta, loi tunteiden tasolla hämmennystä ja oli siten hyvin haastava vaihe johtamisen kannalta. Avaintoimijoiden tunne-energian karttuminen ja tunne-energian kannatteleman yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen heijastui eri tahoille organisaatiossa ja kantoi vaativan fuusiotilanteen pyörteissä. Tapaustudkimukseni osoittaa siis, että tunne-energian voima vaikutti Storan ja Enson fuusion onnistumiseen. Tätä johtopäätöstä tukee esittelemäni aiempi tutkimus tunteiden merkityksestä organisaatioissa: tunteet vaikuttavat ihmisten asenteisiin ja ohjaavat ihmisten toimintaa.

Huyn (1999, 2000) tunnedynamiikan luonnehdinta saa empiiristä tukea tutkimukseni tunne-energian kuvauksista. Huyn (2012) mukaan tunnedynamiikka rakentuu käytänteistä, jotka mahdollistavat empatian ja sympatian osoittamista sekä toivon ja ilon virittämistä. Erittelen tapaustudkimuksessani käytänteitä, jotka mahdollistavat tunnedynamiikan rakentumisen. Kuvaan, kuinka arvostus ja luottamus tuottavat tunne-energiaa, ja kuinka tunne-energia ilmenee itseluottamuksena ja rohkeutena tehdä aloitteita sekä iloisuutena ja energisyytenä. Näin osoitan, kuinka tunne-energia kumpuaa tunnedynamiikasta.



Tutkimukseni havaintoaineistoon perustuvien tapahtumasarjojen kuvaus vahvistaa, että tunteiden merkitys tulee ottaa vakavasti strategisessa johtamisessa, ja tunnemaailmojen moninaisuus tarjoaa runsaasti kiinnostavia tutkimusmahdollisuuksia (Huy 2012).

### 7.3. Arvio tutkimuksen toteutuksesta

Olen toteuttanut laadullisen ja tulkitsevan tutkimuksen pragmatismien hengessä. Luvussa kolme pohdin tutkimukseni tieteenfilosofisia lähtökohtia, joihin nojautuen perustelin metodisia valintojani ja analyttisiä keinoja tutkimuksen eri vaiheissa. Seuraavaksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta ja pätevyyttä.

Laadullisen tutkimuksen aiheen tulee olla relevantti ja kiinnostava (Eriksson 2005; Aaltio & Puusa 2011). Strateginen toimijuus nivoutuu organisaation kykyyn saavuttaa tuloksia toiminnallaan. Siksi sen tutkiminen on kiinnostavaa ja tarkoituksenmukaista. Sen vuoksi myös esittämäni tutkimuskysymys ”miten ja miksi yhteisöllinen strateginen toimijuus kehkeytyi kohdeyrityksessä” on perusteltu. Tutkimukseni johtopäätöksissä esitän myös, että yhteisöllisen strategisen toimijuuden kehkeytyminen on organisaation aikaansaavan ja tuloksellisen toiminnan yksi keskeinen edellytys. Yhteisöllisyyden kehkeytymisen tilannesidonnaisista mekanismeista on tehty vain vähän osallistuvaan havainnointiin perustuvaa tutkimusta.

Usein laadullisen tapaustutkimuksen arvioinnissa käytetään triangulaatiota varmistamaan, ettei tutkimusta toteuteta liian yksipuolisesta näkökulmasta (Aaltio & Puusa 2011; Stake 1995). Triangulaatio voi tarkoittaa määrällisen ja laadullisen metodologian yhdistämistä tai erilaisten teorioiden, aineistotyyppien ja analyysimenetelmien käyttöä (Eriksson 2005). Olen hyödyntänyt tutkimuksessani erilaisia aineistoja, joiden avulla saatoin piirtää tutkimuskohteistani moni-ilmeisemmän ja vivahteikkaamman kuvan. Siten myös väite yhteisöllisen strategisen toimijuuden syntymisestä sai vahvistusta.

Hyödynsin erilaisia analyysimetodeja, kuten narratiivisuutta ja aineistolähtöistä analyysiä, ja tukeuduin erilaisiin teorioihin (Collins 2006; Stephens ym 2012) rakentaessani analyysikehikkoa tutkimusilmiön ymmärtämiseksi. Tutkimuksen tuottaessa hämmennystä ja epävarmuutta, tartuin pulmista selviytyäkseni uusiin metodeihin ja analyyseihin. Erilaiset analyysikeinot ohjasivat oivalluksiani tutkimusmatkallani. Rakentamani keinovalikoiman avulla tunnistin yhteisöllisen strategisen toimijuuden, saatoin kuvata sen rakentumista, eritellä sen ilmenemistä ja ulottuvuuksia. Tapa, jolla olen analyysikehikossani yhdistänyt positiivisen organisaatio-tutkimuksen ajatuksia laatusuhteista (Stephens ym 2012) mikrososiologiseen rituaaliteoriaan (Collins 2006), todistaa uteliaisuudesta ja luovuudesta, joita tulkitsevalta tutkimukselta odotetaan (Eriksson 2005).

Olen tiedostanut sen, että tutkimukseni kytkeytyy omaan henkilöhistoriaani sekä kokemus- ja koulutustaustaan (Aaltio & Puusa 2011; Eriksson 2005). Sen vuoksi olen tuonut oman persoonani joissakin kohdin mukaan kohdeyritykseni tapahtumien kuvauksiin. Kun myönnän tämän avoimesti, lukijan on helpompi suhteuttaa tulkintojani ja arvioida esittämieni tulosten uskottavuutta. Kun kuvaan tunnelmia johdon kehittämisohjelman vuorovaikutustilanteissa, kuvaanko omia tuntemuksiani ja olinko itse osallisena pyrkinyt vaikuttamaan tunnelman luomiseen? Tähän vastaan, että kohdeyritykseni johdon jäsenet ja avainhenkilöt ovat kiistatta vuorovaikutuksen päärooleissa. Oma roolini ensin palveluntarjoajan toimitusjohtajana ja ajoittain keskustelujen fasilitoijana sekä myöhemmin osallistuvana tutkijana on ehdottomasti sivurooli. Nojaanhan laajaan aineistoon, jossa kymmenien muiden tutkimuksen roolihenkilöiden ääni kuuluu vahvana empiirisissä kuvauksissani. Osallistuvana tutkijana olen luonnollisesti toiminut tulkinta-instrumenttina sekä näiden äänenpainojen että omien havaintojeni arvioinnissa. Yksityiskohtainen empiirian kuvaus luvussa 6 sisältää kuitenkin runsaasti autenttisia tutkimukseni avainhenkilöiden kommentteja ja luonnehdintoja, jotka vapauttavat minut määräävästä subjektiivisesta panoksesta tutkimuksessani.

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista, että tutkija jalkautuu kentälle varsin yleisen ja alustavan tutkimuskysymyksen kanssa (Aaltio & Puusa 2011). Niin tein minäkin. Avoimella tutkimustavalla on hyvät puolensa: tutkija ei kentällä liikkeessaan ja toimintaan osallistuessaan kartuta aineistoa valikoivasti ja fokusoidusti. Toisaalta kentän elävässä elämässä tapahtuu koko ajan niin paljon, että osallistuvan tutkijan havainnoimiskyky ei millään riitä taltioimaan kaikkea mahdollista, mikä saattaisi myöhemmin osoittautua tarpeelliseksi. Jos olisin tähän tutkimukseen tarttuessani jo alusta pitäen ymmärtänyt, kuinka tärkeää on sanattoman viestinnän keinojen ja ilmentymisen tarkka ja järjestelmällinen taltiointi, olisin pystynyt keräämään vivahteikkaamman ja vakuuttavamman aineiston. Siten olisin myös voinut syventää analyysiotettani ja lisätä vahvemmin näytöin ymmärrystä strategisen toimijuuden rakentumisesta. Näin olisin pystynyt paremmin pureutumaan yhteisöllistä strategista toimijuutta rakentaviin mikromekanismeihin.

Kun tutkimukseni aineiston tuottamisesta on kulunut joiltakin osin jopa yli 15 vuotta, voi perustellusti kysyä, kuinka luotettavia mieleen palautetut muistikuvat ja niihin pohjaavat havaintoesimerkit ovat ilman tarkkoja kenttämuistiinpanoja. Tältä osin, tutkimukseni luotettavuutta on lisännyt mahdollisuuteni keskustella toistuvasti analyyseistani ja tulkinnoistani (Stake 1995) lukuisten kohdeorganisaation jäsenten kanssa, jotka osallistuivat tarkastelemini tapahtumiin ja tutkimuksessani esiintyvään toimintaan. Raportin empiirisen osan on lukenut joukko asianosaisia henkilöitä, ja he ovat vahvistaneet kuvauksieni sekä tulkintojeni osuuden.

Laadullisen tutkimuksen toteuttaja voi esittää johtopäätöksiä siirtymällä yksittäisen esimerkin tai tapauksen kuvauksesta käsitteellisiin yleistyksiin (Strauss & Corbin 1990), joita olen esitellyt kaaviokuvissa yhteisöllisen

toimijuuden rakentumisesta ja ulottuvuuksista. Esimerkit ja kuvaukset toimivat havainnollistavina todisteina tulkintojen perusteella tekemistäni johtopäätöksistä (Stake 1995; Strauss & Corbin 1990). Toimintatilanteet ovat ainutlaatuisia, toimijaryhmien kokoonpano vaihtelee ja eri toimialojen olosuhteet ja lainalaisuudet eroavat toisistaan. Kuvaillessani yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumisesta on kyse inhimillisestä toiminnasta, joka sisältää myös yleistettäviä piirteitä. Kaikki ihmiset ovat suuresti toistensa kaltaisia, ja toiminta organisaatioissa tapahtuu aina ihmisten välisten yhteyksien ja suhteiden kautta (Kahn 2007).

## 7.4. Suositukset johtamistyön näkökulmasta

Yhteisöllinen strateginen toimijuuden rakentuminen tarkoittaa arkisesti ilmaisten sitä, että ihmiset organisaatiossa sisäistävät strategian, sitoutuvat siihen ja toimivat sen mukaisesti. Koko organisaation kattava yhteisöllinen strateginen toimijuus edellyttää kehkeytyäkseen kaikkien osallistumista strategian työstämiseen sen eri vaiheissa. Osallistuminen sitouttaa asianosaiseksi. Yhteenkuuluvaisuus liittyy ihmiset tunnetasolla toisiinsa, ja yhdessä tekeminen energisoi. Arvostuksen ja luottamuksen hengessä ajatustenvaihto sujuu kitkattomammin ja kyseenalaistaminen sallitaan. Näin toimintaa ajavat ideat ja suunnitelmat jalostuvat ja muuntuvat tilanteiden niin vaatiessa.

Kuvaamani johdon kehittämisohjelma muotoutui Stora Ensossa toistojen myötä vuosien kuluessa aidoksi strategisen keskustelun areenaksi. Kuten olen Pioneerien ohjelman kuvauksessa osoittanut, aluksi ylin johto ei mieltänyt rooliaan aidon vuorovaikutuksen osapuolina, vaan olisi mielellään viipynyt vain lyhyesti lähityöskentelyjaksoilla. Sama toistui, kun osa johdon jäsenistä vaikutti poissaolevilta Sillanrakentajien ohjelman aikana fuusiosta aiheutuneiden kiireiden vuoksi. Yhdistäjien ohjelmassa Stora -taustaisten ylimmän johdon jäsenten solahtaminen vastavuoroiseen osallistumiseen sujui vasta kokemuksen myötä. Organisaation yhteisen tahtotilan rakentuminen vaatii sitä, että usein ajattelussaan askeleen erillään muista kulkeva johto voi synkronoida kulkunsa samaan rytmiin organisaationsa kanssa. Näin yhteisten tulkintojen ja yhteisen tahtotilan saavuttaminen käy mahdolliseksi. Jokaisen organisation tulee luoda omanlaisensa, itselleen luontuvat strategian käytännöt, jotka tarjoavat tilaisuuksia vastavuoroisuuteen nojaavan dialogiin strategiasta.

Johdon ja esimiesten kehittämisohjelmia toteutetaan nykyään monissa yrityksissä yhä taitavammin organisaation strategian työstämisen foorumeina. Tutkimukseni perusteella suosittelen, että niiden osallistujiksi kannattaisi kutsua aiempaa ennakkoluulottomammin hyvin erilaisia ihmisiä organisaation hierarkian eri tasoilta ja eri toiminnoista. Yhdessä työskentely erilaisia näkökulmia törmäyttämällä voi tuoda arvaamatonta hyötyä organisaatiolle. Kuten tutkimukseni on osoittanut, johdon kehittämisohjelmien vaikuttavuuden arviointi (Büchel & Antunes 2007) ei

useinkaan ole tarpeen erillisten tutkimusten avulla. Hyödyn voi aistia reaaliaikaisesti käsinkosketeltavana energiana ja innostuksena yhteisöllisen strategisen toimijuuden ilmiössä ja sitä voi seurata yhdessä työskentelystä virinneiden aloitteiden toteuttamisena käytännössä.

Toimintaympäristön muuttuessa yhtä kivaampaan tahtiin jokaisen organisaation on menestyäkseen tarkistettava ja muokattava strategiaansa. Elävä strategia pureutuu arjen toimintaan, tekee valintoja ja viitoittaa tietä tulevaisuuteen. Organisaatioiden johtamistyössä tulee siis huolehtia siitä, että ihmiset eri organisaatiotasolla kohtaavat, keskustelevat ja työستävät yhdessä strategiaa, pohtivat tulevaisuutta ja koko organisaation toiminnan tarkoitusta. On tärkeää, että ihmiset saavat mahdollisuuden kohdata kasvokkain ja fyysisesti läsnäolleen, jotta myös sanattoman viestinnän keinot ovat käytettävissä. Kohtaamisia tulee olla riittävän usein, jotta ihmiset oppivat ymmärtämään toisiaan, lukemaan toistensa viestintää ja jakamaan tulkintoja. Yhdessä tekemistä pitää harjoitella kuten mitä tahansa taitoa, jotta se pysyisi yllä. Strategisessa johtamisessa korostuu edelleen voittopuolisesti sisältö: kerätään informaatiota, analysoidaan sitä, tehdään johtopäätöksiä ja päädytään tiettyihin valintoihin. Yhtä tärkeälle sijalle on nostettava organisaation kaikkien toimijoiden osallistuminen strategian työstämiseen, sujuvan ja tiiviin vuorovaikutuksen aikaansaaminen erilaisilla foorumeilla yhteisiä tekemisen tapoja noudattaen.<sup>9</sup> Yhteisöllisen strategisen toimijuuden tavoittaminen antaa mahdollisuuden myös strategian rakentavaan kyseenalaistamiseen, joka on välttämätöntä yrityksen uudistumisen ja kilpailukyvyn jatkuvan parantamisen kannalta (Burgelman & Grove 2007; Lehner & Floyd 2012; Pettigrew 2012).

## 7.5. Ideoita jatkotutkimukseksi

Tutkimukseni tarkasteli yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista erityisesti kahden toimijaryhmän – ylimmän johdon ja avainjohtajien – välisessä vuorovaikutuksessa. Olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä selvittää tarkemmin, kuinka avainjohtajien toimijaryhmä ja ylin johto voivat yhdessä myötävaikuttaa strategisen toimijuuden rakentumiseen organisaation kaikilla tasoilla organisaation vaikuttavuuden vahvistamiseksi.

Tutkimisen arvoista olisi myös tarkastella yhteisöllisen strategisen toimijuuden kestävyyttä ja voimaa, siis selvittää, kuinka kauas ajassa yhteisöllisyyden kokemus kantaa ja miten usein yhteisöllistä strategista

---

<sup>9</sup> Vrt. ”The social side of strategy” (McKinsey Quarterly, toukokuu 2012): artikkelin kirjoittajat Arne Gast ja Michele Zanini kehottavat ylintä johtoa avoimempaan, henkilökohtaisempaan ja myötäelävämpään vuorovaikutukseen kuin mihin totunnaiset juhlasali-kokoontumiset taipuvat. Johdon tulisi ”yhteisöllisinä arkkitehteina” toimien keskittyä luomaan käytänteitä ja prosesseja, joiden myötä organisaation kaikkien jäsenten parhaat ideat ja piilevät voimavarat vapautetaan strategian tekemisen voimavaraksi.

toimijuutta pitää vahvistaa keskinäisen vuorovaikutuksen tilanteissa. Kumpikin ehdottamani tutkimus edellyttäisi pitkää tarkasteluajanjaksoa ja etnografista tutkimusotetta, mikä vaatisi tutkijan sitoutumista mahdollisesti useaksi vuodeksi tiiviiseen yhteistyöhön tutkittavan organisaation ja siinä toimivien ihmisen kanssa.

Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentumista vauhdittavia mikromekanismeja olisi hyödyllistä selvittää tarkemmin. Liun ja Maitlinin pian ilmestynvä tutkimus, jossa he kuvaavat tunnedynamiikan ilmenemistä ylimmän johtotiimin keskusteluissa, tarjoaa erinomaisen metodologisen lähestymistavan tällaiseen tutkimukseen.

Pragmatististen periaatteiden hengessä (vrt. Watson 2011) ehdotan, että tutkitaan, kuinka asiat toimivat käytännössä. Kuten John Dewey (Kivinen & Ristelä 2001:117) kirjoitti teoksessaan *The Quest for Certainty*, tietäminen on pikemminkin tietyllä tavalla suuntautunutta toimintaa kuin jotakin käytännöstä eristettyä. Tutkimuksen tulee aina kyseenalaistaa vallitsevat uskomuksemme todellisuudesta. Lopullisen totuuden tavoittelun sijaan pragmatistit kehottavat pyrkimään ”ihmisten kesken yksimielisyyteen kulloinkin tärkeiden tavoitteiden saavuttamisesta ja siinä käytettävistä keinoista” (Kivinen & Ristelä 2000:123). Strategisessa toiminnassakin pyritään luomaan yksimielisyys tärkeistä tavoitteista ja niistä keinoista, joilla kaikki organisaation toimijat voivat yhdessä tuottaa menestystä. Yhteisöllisen strategisen toimijuuden rakentuminen on ratkaisevan tärkeä edellytys strategian onnistumiselle.

## Liitteet

### *Haastattelut*

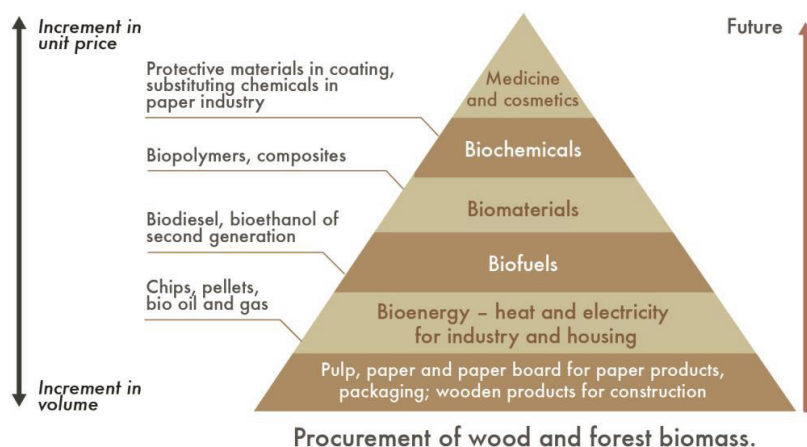
#### Ylin johto

3.5.1999	Juhani Pohjolainen	26.4.2000	Kari Vainio
10.5.1999	Jukka Härmälä	29.5.2000	Sven von Holst
27.5.1999	Kimmo Kalela	19.6.2000	Berndt Rettig
10.8.1999	Magnus Diesen	25.6.2000	Magnus Diesen
19.8.1999	Esko Mäkeläinen	9.8.2000	Kimmo Kalela
7.9.1999	Kai Korhonen	11.8.2000	Pekka Laaksonen
10.9.1999	Pekka Laaksonen	15.8.2000	Juhani Pohjolainen
4.10.1999	Seppo Sirkiä	16.8.2000	Jukka Härmälä
11.10.1999	Jouko Taukojärvi	18.8.2000	Seppo Hietanen
13.10.1999	Christer Ågren	27.2.2002	Kimmo Kalela
13.1.2000	Arno Pelkonen	7.3.2002	Jouko Taukojärvi
14.4.2000	Björn Hägglund	26.11.2003	Aulis Ansaharju
24.4.2000	Aulis Ansaharju		

#### Avainjohtajat

27.4.1999	Aulis Ansaharju	9.3.2000	Jyri-Pekka Kinnunen
7.6.1999	Veli-Jussi Potka	10.3.2000	Erkki Vainio
23.8.1999	Antti Vehviläinen	2.5.2000	Jarmo Alm
23.8.1999	Henrik Stjernvall	12.5.2000	Maija Harsu
6.9.1999	Erik Tolvanen	18.5.2000	Taisto Nevalainen
6.9.1999	Hannu Korhonen	23.5.2000	Asko Hyttinen
29.9.1999	Pasi Piiparinen	25.5.2000	Juha Vettenranta
30.9.1999	Markku Karhunen	29.5.2000	Heikki Rissanen
30.9.1999	Sakari Eloranta	31.5.2000	Bo Eriksson
5.10.1999	Liisa Käär	8.6.2000	Elisabet Salander Björklund
6.10.1999	Juha Helkala	9.6.2000	Anders Geiker
6.10.1999	Jari Kärkkäinen	12.6.2000	Risto Hovi

11.10.1999	Jaakko Linkomies	13.6.2000	Christer Rosenqvist-Packalen
13.10.1999	Juan Vila	14.6.2000	Juha Ceder
14.10.1999	Kari Antila	16.6.2000	Lars-Ove Staff
19.10.1999	Lauri Pajula	19.6.2000	Thomas Reibelt
19.10.1999	Seppo Lampainen	21.6.2000	Juha Vanhainen
20.10.1999	Ohto Nuottamo	10.8.2000	Viesturs Tamuz
2.11.1999	Juhani Järvelä	17.8.2000	Peter Kullberg
25.11.1999	Jussi Huttunen	18.8.2000	John Bardsley
25.11.1999	Eero Larvio	21.8.2000	Kari Lundell
15.2.2000	Pekka Hukkanen	21.3.2002	Risto Hovi
17.2.2000	Ilkka Alanen	10.3.2004	Liisa Sihvo
17.2.2000	Jari Mutanen	8.4.2004	Jörg Weidenfeldt



Kuva 22. Bio-based business built on products with significant market potential (Metsäteollisuus ry:n Jukka Halosen esityksestä 17.4.2012).

## Lähteet

### *Vuosikertomukset*

Enso 1991-1997

Stora Enso 1998-2001

### *Tieteelliset julkaisut*

Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*: Vastapaino.

Alasuutari, P., Koskinen, I., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere.

Allport, G. W., & Vernon, P. E. (1933). *Studies in Expressive Movement*. McMillan. New York.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1995). Strategic management as domination and emancipation: From planning and process to communication and praxis. *Advances in Strategic Management*, 12, 85-112.

Angwin, D., & Vaara, E. (2005). Introduction to the Special Issue. 'Connectivity' in Merging Organizations: Beyond Traditional Cultural Perspectives. *Organization Studies*, 26(10), 1445-1453.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.

Ashkanazy, N. M., (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy, Research in Multi-Level Issues*, Volume 2, 9-54.

Ashkanazy, N.M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. (toim.). *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Quorum Books. Westport, CT.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.

Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard business review*, 72, 79-79.

Basch, J., & Fischer, C.D. (2000). Affective event-emotion matrix: A classification of work events and associated emotions. Teoksessa: In N.M. Ashkanazy, & W. Zerbe (toim), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, 221-235. Quorum.



- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. Sage Publications Ltd.
- Boudens, C. J. (2005). The story of work: A narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26(9), 1285-1306.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Broms, H., & Paavola, V. (1991). *Tarokkijohtaminen: Organisaatioiden ikuinen käsikirja*. WSOY. Helsinki.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R.A. & Sayles, L.R. (1986). *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial skills*. Free Press. London & New York.
- Büchel, B., & Antunes, D. (2007). From the Guest Co-Editors: Executive Education in "TOIL". *The Academy of Management Learning and Education*, 6(3), 305-309.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler. San Francisco.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. Teoksessa: Cameron, K.S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (toim.) *Positive organizational scholarship*, 361-370.
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.
- Chrite, E. L. B. (1998). *Knowledge, transfer and learning outcomes in university-based executive education*. Väitöstutkimus. University of Michigan.
- Clark, A. (1998). *Being there: Putting brain, body, and world together again*. MIT Press.
- Clore, G. L., Schwarz, N., & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. *Handbook of social cognition*, 1, 323-417.
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton University Press.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *The executive*, 5(1), 31-45.
- Corona, P. L. (1998). *Custom programs of executive education: a case study of the Indiana University School of Business-Whirlpool Corporation partnership for excellence-manager development program*. Väitöstutkimus. Indiana University.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage*. John Wiley. New York.

- Damasio, A. (2000). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. Harvest Books.
- Damasio, A. (2003). *Spinozaa etsimässä: ilo, suru ja tuntevat aivot*. Terra Cognita. Helsinki.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. Avon Books. New York.
- Damasio, A. (2010). *Self Comes to Mind : Constructing the Conscious Brain*. Pantheon Books. New York.
- De Bono, E., Arzt, E., Médecin, I., & Malta, G. B. (1984). *Tactics: The art and science of success*. Little Brown. Boston.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. Teoksessa: Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (toim), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 263-278.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Lawrence Erlbaum.
- Edelman, G. M. (2006). *Second Nature: Brain Science and Human Knowledge*. Yale University Press.
- Edwards, K. (1990). The interplay of affect and cognition in attitude formation and change. *Journal of personality and social psychology*, 59(2), 202.
- Ekman, P. (1971). *Universals and cultural differences in facial expressions of emotion*. University of Nebraska Press. Lincoln.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6(3-4), 169-200.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). Nonverbal leakage and clues to deception. *Psychiatry* 32, 88-106.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 315-386.
- Elfenbein, H. A., & Shirako, A. (2006). An emotion process model for multicultural teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 9, 263-297.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, 57(6), 719-740.
- Fischer, K. W., Shaver, P. R., & Carnochan, P. (1990). How emotions develop and how they organise development. *Cognition and emotion*, 4(2), 81-127.

- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Fong, C. T. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016-1030.
- Forgas, J. P. (2003). *Affective influences on attitudes and judgments*. Teoksessa: Davidson, Richard J., Scherer, Klaus R., & Goldsmith, H. Hill (toim). *Handbook of Affective Sciences*, 596-618. Oxford University Press.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Fridja, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*, 43, 349-358.
- Fridlund, A. J. (1994). *Human Facial Expression: An Evolutionary View*. Academic Press.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Harvard Business Press.
- Garfinkel, H. (1956). Conditions of successful degradation ceremonies. *American Journal of Sociology*, 61(5), 420-424.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). *Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation*. Elsevier Science/JAI Press.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Bobs Merrill Company Inc. Indianapolis.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Heiskala, R. (2000). *Toiminta, tapa ja rakenne: kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Gaudeamus.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175-196.

- Howard, D. J., & Gengler, C. (2001). Emotional contagion effects on product attitudes. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 189-201.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Huy, Q. N. (2005). An emotion-based view of strategic renewal. *Advances in Strategic Management*, 22, 3-37.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387-1410.
- Huy, Q. N. (2012). Emotions in strategic organization: Opportunities for impactful research. *Strategic Organization*, 10(3), 240-247.
- Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, 100(1), 68.
- Jackall, R. (1988). Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4), 598-614.
- Jackson, S. E., & Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 370-387.
- James, W. (1884). What is an emotion? *Mind* 9(34), 188-205.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391.
- Jarzabkowski, P., & Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28(11), 1639.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009). Strategy as Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Review*, 11(1), 69-95.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.
- Johnson, P., Balogun, J., & Beech, N. (2010). Researching strategists and their identity in practice: building 'close-with' relationships. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 243-257.
- Juuti, P., & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen*. Otava. Keuruu.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321.

- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. Teoksessa: Dutton, J. E. & Ragings, B. N. (toim), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, 189-206.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. New York.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505-521.
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365.
- Kilpinen, E., Kivinen, O., & Pihlström, S. (toim) (2008). *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2007). Blue Ocean Strategy. *Leadership Excellence*, 9, 20-21.
- Kivinen, O., & Piironen, T. (2008). Kehollisesta osaamisesta kielelliseen tietoon. Teoksessa: Kilpinen, E., Kivinen, O. & Pihlström, S., (toim.), *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*. 185-208. Gaudeamus, Helsinki.
- Kivinen, O., & Ristelä, P. (2001). *Totuus, kieli ja käytäntö: Pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen*. WSOY. Helsinki.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7, 501-518.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2), 251.
- Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29.
- Lamberg, J. A. (2006). A Company and the State: Enso-Gutzeit. Teoksessa: Lamberg, J. A. & Näsi, J., Ojala, (toim), J. *The Evolution of Competitive Strategies in Global Forestry Industries*, 45-63.
- Lamberg, J. A., Näsi, J., Ojala, J., & Sajasalo, P. (2001). Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut. TEKES. Helsinki.
- Latour, B. (2000). When things strike back: A possible contribution of 'science studies' to the social sciences. *The British Journal of Sociology*, 51(1), 107-123.
- Laurila, J. & Lilja, K. (2002). The dominance of firm-level competitive pressures over functional-level institutional pressures: the case of Finnish-based forest industry firms. *Organization Studies*, 23(4), 571-597
- Laurila, J. & Ropponen, M. (2003). Institutional conditioning of foreign expansion: Some evidence from Finnish-based paper industry firms, 1994-2000. *Journal of Management Studies*, 40(3), 725-751
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist*, 46(4), 352.

- Lilja, K., & Tainio, R. (1996). The nature of the typical Finnish firm. Teoksessa: Whitley, R. & Kristense, P. H., *The Changing European Firm: Limits to Convergence*, 159. Routledge.
- Lilja, K. (1994). Tehtaan johtamisesta liiketoiminnan johtamiseen. *Paperi ja Puu – Paper and Timber* 76(9), 538-541.
- Luhmann, N. (1996). *Social Systems*. Stanford University Press.
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341.
- Mead, G. H. (1967). *Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist* (Vol. 1). University of Chicago Press.
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221-240.
- Millar, M. G., & Millar, K. U. (1996). The effects of direct and indirect experience on affective and cognitive responses and the attitude-behavior relation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32(6), 561-579.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). *Strategy Bites Back: It is a Lot More, and Less, Than You Ever Imagined*. FT Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Morris, M. W., & Keltner, D. (2000). How emotions work: The social functions of emotional expression in negotiations. *Research in organizational behavior*, 22(1), 1-50.
- Mumby, D. K., & Putnam, L. L. (1992). The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, 17(3), 465-486.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. USA.
- Nutt, P. C. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 1-14.
- Näsi, J. (2001). Historiallis-strateginen lähestymistapa suomalaisen metsäteollisuuden kehkeytymiseen. Teoksessa: Lamberg, J. A., Näsi, J., Ojala, J., & Sajasalo, P., *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut*, 13-23. TEKES. Helsinki.

- Pettigrew, A. M. (1986). Some limits of executive power in creating strategic change. Teoksessa: Shrivastva, Sures ym (toim), *The Functioning of Executive Power*, 132-154. Jossey-Bass. San Francisco.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-5.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*. New York. Free Press.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Puusa, A., & Juuti, P., toim. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint. Vantaa.
- Rapson, R. L., Hatfield, E., & Cacioppo, J. T. (1993). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.
- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(7), 713.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M. L., Henttonen, E., & Eräranta, K., toim. (2006). *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus.
- Roos, J., Von Krogh, G., & Bronn, P. S. (1996). *Managing Strategy Processes in Emergent Industries: The Case of Media Firms*. Macmillan Business Basingstoke.
- Rouleau, L. (2005). Micro Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Russell, J. A. (1994). Is there universal recognition of emotion from facial expressions? A review of the cross-cultural studies. *Psychological Bulletin*, 115(1), 102.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Effort to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies* 40 (1), 141-174.
- Sandelands, L. E. (1988). The concept of work feeling. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 18(4), 437-457.
- Schachter, S. & Singer, J. E. (1962). Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69, 379-399.
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & Von Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Psychology Press.



- Scherer, K. R. (1984). On the nature and function of emotion: A component process approach. Teoksessa: Scherer, K. R. & Ekman, P., *Approaches to Emotion*. Lawrence Erlbaum. Hillsdale, NJ.
- Scherer, K. R. (1995). In defense of a nomothetic approach to studying emotion-antecedent appraisal. *Psychological Inquiry*, 6(3), 241-248.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of personality and social psychology*, 45(3), 513.
- Shield, R., Thorpe, R., & Nelson, A. (2002). Hospital mergers and psychological contracts. *Strategic Change*, 11(7), 357-367.
- Siitonen, S. (2003). *Impact of Globalization and Regionalization on the Performance of the World's Pulp and Paper companies*. Väitöstutkimus. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Siljander, P. (1988). *Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset*. Oulun yliopisto.
- Simon, H. A., (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed.) New York Free Press.
- Spoor, J. R., & Kelly, J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes & Intergroup Relations*. 7(4), 398-412.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Inc.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27-44.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Stephens, J. P., Heaphy, E., Dutton, J.E. (2012). High-Quality Connections. Teoksessa: K. S. Cameron, Spreitzer, G. M. (toim), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. New York.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Sage publications Newbury Park, CA.
- Suominen, K. (2009). *Consuming Strategy: The Art and Practice of Managers' Everyday Strategy Usage*. Väitöstutkimus. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu. Espoo.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295.
- Tannenbaum, R., & Massarik, F. (1950). Participation by subordinates on the managerial decision-making process. *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 16, 408-418.
- Thosense, C. J., Kapla, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945.



- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). Real feelings – Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior* 11, 43-103.
- Vaara, E., & Laine, P. M. (2006). Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Teoksessa: Rolin, K., Kaakkuri-Knuuttila, M-L. & Henttonen, E., (toim). *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus. Helsinki.
- Vaara, E., Tienari, J. & Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-813.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Valtonen, A. (2013). Height matters: practicing consumer agency, gender, and body politics. *Consumption, Markets & Culture*, 16(2), 169-221.
- Valtonen, A., Markuksela, V., & Moisander, J. (2010). Doing sensory ethnography in consumer research. *International Journal of Consumer Studies*, 34(4), 375-380.
- Watson, T. J. (2001). *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work*. Cengage Learning Emea.
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: the vital need for studies of 'how things work' in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.
- Weick, K. E. (1987). Substitutes for strategy. Teoksessa: Teece, D. J. *The competitive challenge*, 211-233. Ballinger, Cambridge, MA.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage Publications, Inc.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-74.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Wheatley, M. J. & Kellner-Rogers, M. (1998). Bringing life to organizational change. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 2(2), 5-13
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E. É., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.

- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M., & Smith, A. (2006). Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 39(6), 615-629.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190.
- Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies*, 26(10), 1501-1528.
- Zajonc, R. B. (1998). Emotions. Teoksessa: D. T. F. Gilber, S.T. & Lindzey, G. (toim), *The handbook of social psychology*. McGraw-Hill. Boston.



# Yhteisöllinen strateginen toimijuus

Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä

Leena Masalin

